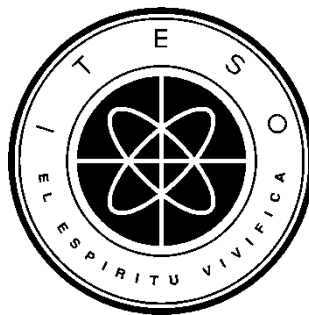


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL  
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



**Programa de relaciones públicas y vinculación en una institución educativa desde la  
gestión.**

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
**MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA:  
**SOFÍA MORENO ESTRADA**

TUTORA:  
**MTRA. ROSARIO L. GONZÁLEZ HURTADO**

Tlaquepaque, Jalisco  
Diciembre de 2014

## Dedicatorias

Para: Alina y Rogelio, gracias por ser, estar y aguantar

"La Tierra es un lugar más bello para nuestros ojos que cualquiera que conozcamos. Pero esa belleza ha sido esculpida por el cambio: el cambio suave, casi imperceptible, y el cambio repentino y violento. En el cosmos no hay lugar que esté a salvo del cambio."

Carl Sagan

# INDICE

## Introducción

<b>Capítulo I Contextualización de la intervención</b>	10
1.1 Características de la institución educativa y su evolución	10
1.2.- Reseña histórica:	12
1.3 Organización y estructura interna	14
1.3.1 El equipo de trabajo:	14
1.3.2 La Población escolar	17
1.3.3 Padres de familia	17
1.4 Elementos contextuales del problema:	18
1.5 Árbol de problemas	21
1.6 Descripción de la situación problemática	22
1.6.1 La ausencia de un proyecto de Relaciones Públicas y Vinculación para la institución educativa	22
1.6.2 Implicaciones y los sujetos	23
 <b>Capítulo 2 Metodología para el diagnóstico</b>	 24
2.1 Conceptualización de diagnóstico y su objetivo	24
2.2 Paradigma y enfoque metodológico	27
2.2.1 Técnicas de recopilación de información	29
2.2.2 Diseño metodológico para la recuperación de datos	31
2.2.3 Reporte de aplicación de instrumentos y recuperación de información: entrevistas	33
2.2.4 Encuestas a ex alumnos	48
2.2.5 Reporte de análisis documental	51
2.2.5.1 Los anuarios	52
2.2.5.2.- Hojas de eventos	55
2.2.6 Resultados del diagnóstico	58
2.2.7 Definición del problema de intervención	62
 <b>Capítulo 3 Fundamentación de las acciones de intervención</b>	 66
3.1 La importancia de la vinculación y relaciones públicas de los centros escolares para la calidad educativa	68
3.1.1. La calidad en la gestión educativa	68
3.1.2. La calidad en el CAG	70
3.1.3. La calidad desde la política mexicana	72
3.2 La función de la vinculación en el centro escolar desde una perspectiva social comunitaria.	74
3.3 Las relaciones públicas como elemento articulador del proyecto educativo	75
3.4. Las relaciones públicas y la vinculación desde la gestión	78
3.4.1 El papel del liderazgo	80

3.4.2 Elementos clave para las relaciones públicas y la vinculación	83
3.4.2.1 Imagen	83
3.4.2.2 Públicos	85
3.4.2.2.1 Públicos internos	85
3.4.2.2.2 Públicos externos	86
3.4.2.2.3 Públicos mixtos	87
3.4.3 Opinión Pública	88
3.4.4 Comunicación	89
3.5 El manual como herramienta para la estructuración de las relaciones públicas y la vinculación	90
3.6.- El modelo de referencia	93
3.6.1 Creando un modelo común para la intervención	98
<b>Capítulo 4 Diseño y descripción de la estrategia de intervención</b>	<b>101</b>
4.1 El pensamiento estratégico y la innovación como requisito para la intervención	101
4.2 Problema a intervenir, objetivo y líneas de acción para la intervención	103
4.2.1 Problema de intervención	103
4.2.2 Propósito de la intervención	103
4.2.3 Líneas de acción	104
4.3 La hipótesis de acción como supuesto dinamizador de la mejora	105
4.4 Fases de realización del proyecto de intervención	107
4.4.1. Elementos del plan de acción	109
4.4.2. Descripción del plan de acción	109
4.4.3 Los instrumentos de recolección de información	114
<b>Capítulo 5 Recuperación y Evaluación de la Intervención</b>	<b>117</b>
5.1 Sistematización de la información	117
5.1.1 Criterios y referentes para el ordenamiento	119
A su vez, los instrumentos que se utilizaron para el seguimiento y el análisis son los siguientes:	121
5.2 Seguimiento y reporte del plan de acción	121
5.3 Indicadores y evidencias de la implementación	140
5.4 Análisis de la mejora a partir de las líneas de intervención	158
5.5 Análisis de la mejora educativa con referencia a la hipótesis de acción del proyecto y su ejecución	165
5.6 Análisis del objetivo de intervención	170
<b>Reflexiones y prospectiva sobre el proyecto de intervención</b>	<b>172</b>
<b>Referencias:</b>	<b>177</b>
<b>Anexos</b>	<b>183</b>



## **Introducción**

Al hablar de gestión educativa el referente más próximo remite a asuntos relacionados con la vida académica y la organización administrativa de un centro escolar. Por lo que mencionar a las relaciones públicas y la vinculación como parte del ámbito de la escuela es un tema que ha sido poco abordado y poco integrado en el proyecto educativo de las instituciones.

La existencia de oficinas de Relaciones Públicas y Vinculación está asociada en contextos de organismos empresariales y de organizaciones sociales o políticas, en donde mayormente orientan sus acciones hacia el manejo de la comunicación para publicidad y posicionamiento en los medios de comunicación.

Estas acciones también son desarrolladas por las escuelas y además existen toda una serie de actividades que se realizan, ya sea de forma consciente o inconsciente, para mantener una comunicación constante con sus colaboradores internos, y para vincularse con actores externos que le son convenientes para su correcto funcionamiento.

Tal es el caso del Colegio Alemán de Guadalajara (CAG) que desde el 2008 ideó un Área de Relaciones Públicas como parte de su estructura para organizar la vinculación al interior y al exterior de la institución.

Sin embargo y como se describe en el presente documento, dicha área carecía de la estructura, sistematización y representatividad institucional, por lo que el desarrollo de las tareas propias de relaciones públicas y vinculación para posicionar al proyecto educativo tanto al interior como al exterior de la escuela, se realizaban de manera aislada, con poca consistencia, desarticuladas entre los niveles y carentes de un plan estratégico. Por ello, fue necesario desarrollar un programa de vinculación y relaciones públicas desde una perspectiva de gestión que fuera coherente y funcional para el CAG y que impacte en elevar la calidad educativa.

La finalidad fue darle la estructura que el Área requiere de acuerdo a las características y proyecto educativo que tiene actualmente el CAG, que ha visto un crecimiento sostenido en los últimos años que lo ha llevado a una adaptación y reestructuración importante en todas sus áreas.

La perspectiva de la gestión está presente en cada una de las etapas que comprenden este trabajo, ya que fue diseñado y desarrollado por quien ocupa el cargo de Coordinadora del Área de Relaciones Públicas y Vinculación del CAG, quien es la gestora del proyecto de intervención y autora de este documento.

Esto significa que la propuesta de intervención se desarrolló a partir de la perspectiva desde el usuario-destinatario mismo, en un esfuerzo por construir una mejora ante una situación problema detectada: la carencia de un Área de Relaciones Públicas formalizada y la necesidad de dotarla de una estructura alineada a los retos que plantea el proyecto educativo institucional.

La gestión referida a lo largo del documento, tiene que ver con las acciones estratégicas que la gestora puso en marcha durante el proceso de la intervención, que implican tomas de decisiones con mucha capacidad de reflexión, la generación del acompañamiento y participación necesarios de otras personas en la institución para movilizarla hacia un horizonte de mejoramiento, así como la flexibilidad necesaria para ir ajustando los tiempos y las formas en las actividades propuestas para la mejora.

A partir de la implementación del proyecto de intervención, se puede afirmar que ahora se tiene un Área de Relaciones Públicas y Vinculación que opera bajo el respaldo y legitimidad institucional, que cuenta con Manuales de Funciones para el Área así como del personal que la integra en el que se establecen sus características, alcances, funciones y marcos de operación; que existen formatos para organizar las actividades de la vida escolar con los que se da orden y eficiencia en el uso de recursos materiales y humanos; se cuenta con un Plan Anual de Trabajo que articula e intenciona al proyecto educativo desde todos los niveles –Kindergarten, Primaria, Secundaria, Bachillerato- para proyectar una

imagen coherente del CAG hacia el interior y exterior que sin duda contribuye a elevar la calidad de la educación que ofrece el Colegio.

Para dar cuenta de la intervención, el presente documento contiene cinco capítulos centrales, un apartado de reflexiones y prospectiva, además de las evidencias de los productos realizados que se incluyen en los anexos. A continuación se presenta de manera general el contenido de cada uno de ellos.

En el primer capítulo -Contextualización de la intervención- se hizo una presentación de las principales características del CAG: su estructura interna, modelo educativo, conformación de su comunidad escolar y rasgos distintivos como institución educativa alemana-mexicana, que permiten al lector identificar el lugar en donde se realizó el proyecto de intervención. Así mismo se incluyó la descripción de la situación problemática y los elementos contextuales del problema.

En el segundo capítulo –Metodología para el diagnóstico- se indicó el paradigma y el enfoque metodológico desde donde se aborda la recuperación de información y su sistematización, producto de la aplicación de instrumentos a miembros de la comunidad escolar y a documentos institucionales para definir el problema de intervención a partir de los resultados del diagnóstico.

En el tercer capítulo – Fundamentación de las acciones de intervención- se hizo la presentación de la fundamentación teórica respecto a la importancia de las relaciones públicas y la vinculación de los centros escolares para elevar la calidad educativa, sus funciones y elementos integradores, así como las características de los manuales como herramientas de estructuración, el papel de liderazgo y los modelos de referencia para la intervención.

En el cuarto capítulo –Diseño y descripción de la estrategia de intervención- se diseñó el proyecto de intervención, estableciendo el propósito de la intervención, las líneas y la hipótesis de acción como supuestos para dinamizar la mejora y se establecieron las fases de realización del proyecto con la descripción de los



objetivos, participantes, recursos y tiempo estimado para la implementación del plan de acción.

En el capítulo quinto –Recuperación y evaluación de la intervención- se expuso y detalló la implementación del plan de acción con sus indicadores y evidencias de la mejora. Se contrastó lo establecido en las líneas y la hipótesis de acción para conocer cuál es el estado de la mejora y se hace un análisis del objetivo de la intervención. Todo este capítulo comprende la evaluación del proyecto de intervención.

Finalmente se desarrollaron las reflexiones sobre el proyecto de intervención a partir de los aprendizajes obtenidos en el proceso de implementación, desde la gestión y cuál es la prospectiva para el proyecto.

Al ser un proyecto de intervención estratégica, las acciones y actividades diseñadas no se agotan al terminar el presente documento; continúan en el cauce natural de los procesos abiertos en la implementación y que tienen que ver con la colaboración entre directivos y miembros de la comunidad escolar para la apropiación, evaluación y mejora de los productos desarrollados durante el proyecto de intervención.

## **Capítulo I Contextualización de la intervención**

En este capítulo se sitúa el contexto del trabajo de intervención, que no sólo describen las características del lugar donde se realiza el proyecto, sino que explica las circunstancias y las razones que motivaron el presente análisis y proyecto de intervención.

### **1.1 Características de la institución educativa y su evolución**

El Colegio Alemán de Guadalajara es una asociación civil con patrocinio de la República Federal de Alemania. Está abierto a todos aquellos interesados en el idioma y cultura alemana, cuyo deseo es, que el cosmopolitismo, tolerancia y voluntad de incrementar la cooperación internacional sean la base para una convivencia pacífica entre personas.

Sobre la base de la orientación cooperativa, la labor educativa del Colegio Alemán de Guadalajara se fundamenta en el respeto a las raíces culturales y los fundamentos de sus estudiantes. Se hace énfasis en la educación del idioma materno y que se realice de conformidad con las normas y planteamientos nacionales de México. Así mismo, se proporciona por medio de la educación en el idioma alemán una comprensión de las peculiaridades de la historia y cultura alemanas y una imagen realista del país.

El Colegio se presenta como un colegio de excelencia ante la IB –*International Baccalaureate*–, así como un centro de enseñanza y convivencia multicultural y multilingüe que ofrece sus servicios educativos en kindergarten, primaria, secundaria y bachillerato. Los alumnos participan en diferentes grados y modalidades en clases impartidas en español y alemán, además del inglés.

Transcurridos 12 años escolares el alumno puede obtener el Bachillerato mexicano. El colegio también ofrece el "Bachillerato Internacional trilingüe" con la

posibilidad de un acceso directo a universidades alemanas e internacionales para aquellos alumnos que después de completar el programa de dos años hayan aprobado los exámenes correspondientes.

En sus inicios el colegio se instaló en una residencia particular alquilada, con jardines y alberca. En la actualidad el colegio cuenta con un terreno propio de 110.000 metros cuadrados en donde se ubican cinco edificios con modernos equipos de laboratorio, tres salas de maestros con salón para material didáctico, un auditorio, una biblioteca escolar, tres salones de usos múltiples, una cancha deportiva multifuncional, una cancha techada multiusos, así como canchas de voleibol, handball, básquetbol, y una cafetería.

El Consejo y la Dirección del colegio se han comprometido en seguir ampliando el colegio. En el año 2003 se construyeron vestidores y regaderas para la “Copa Humboldt”, competencia anual de los colegios alemanes en México. En 2004 se terminaron de construir algunas áreas para la preparatoria. Actualmente se realiza una ampliación más con el edificio especial para el bachillerato.

El gobierno de Alemania auspicia al colegio con personal y con financiamiento desde el año escolar 1988/89. Al inicio del año escolar 1989/90 asumió por primera vez la dirección general del colegio un funcionario enviado por el gobierno alemán.

El Colegio Alemán de Guadalajara (CA GDL) es en la actualidad uno de los 117 colegios alemanes existentes en el extranjero, que son reconocidos como “colegios con clases de alemán reforzadas”, en el cual los alumnos obtienen el bachillerato mexicano, los diplomas del idioma alemán Sprachdiplom I y II, el certificado “Cambridge First Certificate” y desde el año escolar 2003, el certificado del Bachillerato Internacional Multilingüe.

Desde el año escolar 2003/2004 el CA GDL participa en un proyecto piloto “Bachillerato Internacional Multilingüe” como uno de 13 colegios alemanes en el extranjero. Los alumnos que obtengan este diploma, pueden tener acceso directo a universidades en todo el mundo. Para quienes realicen estudios universitarios en

Alemania, ello significa que se suspende la asistencia obligatoria de un año preuniversitario.

Además de las materias impartidas en español y la asignatura de alemán, se imparten en alemán las materias de Biología, Matemáticas y Física a partir del grado 8°, Química e Historia a partir del grado 10°. A partir del 5° de Primaria inician las clases de inglés.

De acuerdo con información obtenida en su página web ([www.colegioalemand.com.mx](http://www.colegioalemand.com.mx)), en el 2009, el Colegio obtuvo el *Exzellente Deutsche Auslandsschule* –Colegio Alemán de Excelencia- por parte del gobierno alemán, gracias a las capacitaciones continuas de los maestros, grandes esfuerzos en el área de desarrollo de la calidad y un mejoramiento ininterrumpido de los contenidos didácticos y metódicos.

## **1.2.- Reseña histórica:**

De acuerdo con la actual Directora Administrativa<sup>1</sup>, la creación del CA GDL se dio en el año 1979 cuando algunas familias alemanas y suizas quisieron fundar un colegio alemán bajo la batuta de un maestro enviado de Alemania y que terminaba de colaborar en el Colegio Humboldt de la Ciudad de México. Aun cuando estas familias no contaron con el apoyo de una colonia alemana unida, los fundadores encontraron que alrededor de 200 familias de Guadalajara hablaban el alemán y estaban dispuestos a conservar el idioma.

Previamente, en 1917 ya se había creado un pequeño Colegio Alemán en Guadalajara como sucursal del Colegio Humboldt. En sus mejores tiempos abarcaba Kindergarten y Primaria y contaba con 120 alumnos, que eran atendidos por 12 maestros. La entrada de México a la guerra en 1942 significó el fin de este

---

<sup>1</sup> Información proporcionada en entrevista por la actual Directora Administrativa, de quién por confidencialidad se omite su nombre. La entrevista se realizó el 20 de noviembre de 2013

primer Colegio Alemán en Guadalajara, según se indica en la página web del Colegio (2013,sp).

En 1979 inicia la historia del CA GDL, sujeto al sistema educativo mexicano y con poca relación con la tradición escolar alemana. El idioma alemán se impartía como idioma extranjero, junto con el programa oficial de enseñanza mexicano, considerando que en aquel entonces el 98% de los alumnos del colegio eran de habla hispana.

En la década de los ochentas había varios planteles distribuidos en distintas zonas de la ciudad: en la avenida López Mateos; en la calle Brasilia y en la avenida Américas. En estos planteles se ofrecía hasta el cuarto grado de primaria y es en la década de los noventas que se adquiere el terreno donde se ubica actualmente el Colegio y se amplían los niveles educativos hasta el bachillerato.

En la actualidad, existen otros Colegios Alemanes distribuidos en la República Mexicana: Colegio Alemán Alexander Von Humboldt (CA AVH) plantel Xochimilco, CA AVH La Herradura, CA AVH Lomas Verdes, en la Ciudad de México. Además está el Colegio Suizo de México con sus tres planteles en Ciudad de México, en Querétaro y en Cuernavaca. Con todos ellos, el CA GDL tiene colaboración y relación esporádica, aunque cada uno de los colegios y planteles funcionan de manera independiente.

En el documento que rige la vida institucional del CA GDL y que se titula *Marco General. Sobre la base de las directrices para un reglamento escolar para colegios alemanes en el extranjero* (2013), se establecen la visión, misión y valores del centro escolar y que se describen a continuación a partir de la información recuperada desde la página web del centro educativo (2013,sp)

### **Visión:**

“Somos un centro de enseñanza y convivencia multicultural y multilingüe, orientado a la excelencia, que promueve una educación integral certificada internacionalmente; un centro donde se impulsan valores como el honor, la

disciplina y la honestidad, se forma conciencia social y ecológica y se reconoce la responsabilidad personal por medio del esfuerzo, trabajo, y de la capacidad para adquirir compromisos y llevarlos a cabo.

Esta formación está basada en el respeto como principio de convivencia, con todas las personas y grupos dentro y fuera de la institución, sin distingos ni prejuicios. Esto hace que los egresados del Colegio Alemán de Guadalajara se reconozcan por su integridad y capacidad, perceptibles en cualquier lugar y actividad que desarrollen”.

### **Misión**

“El Colegio Alemán de Guadalajara, forma personas autónomas, éticas y solidarias, fortalecidas con la adquisición de una educación bi-cultural y trilingüe que fomenta la convivencia internacional, libre, armónica y que favorezca el autoaprendizaje, sentido crítico y artístico”.

### **Valores:**

“Responsabilidad, creatividad, integridad, disciplina, nobleza, honorabilidad, esfuerzo en el trabajo y respeto”.

## **1.3 Organización y estructura interna**

### **1.3.1 El equipo de trabajo:**

El CA GDL cuenta con equipo de 87 docentes, de los cuales 56 son de habla hispana y 31 de habla alemana/bilingües; de éstos, 7 son contratados a través del Gobierno Alemán. De acuerdo con la Directora Administrativa (2013) los directores de los colegios alemanes en México son seleccionados y enviados directamente por el Ministerio de Educación de Alemania y el director actual es un funcionario alemán que tomó posesión del cargo en diciembre del 2012. Duran un promedio de

dos años en el cargo y luego son asignados a cubrir otras responsabilidades dentro del Ministerio de Educación.

La organización del Colegio está dividido en dos grandes áreas: la pedagógica y la administrativa. A la primera pertenecen todo el cuerpo de profesores que imparten clases tanto en cada uno de los niveles -kindergarten, *vorschule*, primaria, secundaria y bachillerato- como en deportes y talleres artísticos.

En la sección administrativa se divide al personal propiamente de la administración; de servicios escolares; de sistemas e infraestructura y de mantenimiento.

Existe un organigrama en el documento titulado Schulprogramm<sup>2</sup> del 2009 que no solo está desactualizado sino que también ya es obsoleto a las características actuales y cambios que habido en el Colegio de ese año a la fecha.

De acuerdo con información publicada en la página web<sup>3</sup> del CA GDL se puede distinguir y extraer los siguientes datos públicos sobre la conformación de las áreas y el personal. Para la entrega del presente capítulo se hace la siguiente recuperación con el compromiso de completar y actualizar conforme se pueda tener acceso a más datos.

Dirección administrativa.- Encargada de la administración de los recursos materiales y financieros del Colegio. Así como también de apoyar al personal en todos los trámites laborales necesarios, ya sean mexicanos o extranjeros. En la sección alemana se realiza el vínculo con las instancias oficiales alemanas, apoyando en evaluaciones externas, o en la contratación e inducción de nuevos docentes, entre otros trámites. Otras labores son, el brindar apoyo para los

---

<sup>2</sup> El *Schulprogramm* o programa escolar que se menciona está en idioma alemán, del cual la autora del presente documento no tiene conocimiento, y no se considera su traducción ya que, según la Directora Administrativa del CA GDL no vale la pena pues su contenido ya no tienen ninguna validez y es completamente obsoleto porque no refleja la vida actual del Colegio.

<sup>3</sup> La fecha de consulta de la página web [www.colegioalemandg.com.mx](http://www.colegioalemandg.com.mx) ha sido constante desde el 10 de noviembre de 2013 y la última visita para propósitos del presente trabajo se hizo el 13 de diciembre de 2013

trámites académicos para la SEP, constancias de estudio, fomentar las relaciones públicas y ser vínculo entre otros colegios e instituciones afines.

Servicios Escolares.- Es responsable de asegurar y mejorar el bienestar, la seguridad, disciplina y rendimiento académico de los alumnos. El grupo está conformado por los Departamentos de Prefectura, Psicología, Biblioteca y Enfermería que están al pendiente constante de toda persona dentro del Colegio, incluyendo visitantes. Asimismo, se cuenta con el departamento de Sistemas.

Kindergarten.- Responsable de la atención y seguimiento pedagógico de los niños de este nivel. El personal está capacitado en Educación Preescolar así como para aplicar el sistema *High Scope* cuya base es un aprendizaje activo y significativo. Por grupo se tiene un equipo de tres educadoras, dos de habla hispana y una de habla alemana, quien se dirige a los niños exclusivamente en alemán durante toda la mañana. Cada equipo planea, observa, trabaja y es responsable de su grupo.

Primaria.- Todos los profesores trabajan en equipo en cada materia y en cada grado. Tienen coordinaciones semanales, sesiones con días de materia y juntas de materia, que contribuyen a que la enseñanza esté acordada y que nuevas estrategias de trabajo se lleven a la práctica. Hay treinta y cinco profesores, de los cuales catorce son responsables de la enseñanza de Deportes, Música y Artísticas. Diez profesores enseñan la materia de Alemán y otras materias en este idioma, como Matemáticas, Artísticas, Música y Alemán Interactivo.

Secundaria.- El cuerpo docente de la Secundaria está integrado por profesores titulados, de origen alemán y mexicano, que cuentan con un perfil profesional acorde con las asignaturas que imparten y una experiencia previa docente en el nivel. Los maestros se agrupan en Academias, por asignaturas o áreas de estudio, en las que se proponen, discuten y analizan los planes y programas de estudio, las metas de las asignaturas y las formas de evaluación de los estudiantes

Bachillerato.- Los maestros del Bachillerato son profesores titulados, de origen alemán y mexicano, con experiencia profesional en su área de trabajo. Todos



participan en un proceso permanente de actualización, que les permite participar en cursos y talleres de capacitación, tanto en México como en el extranjero, para poder impartir las asignaturas del Diploma del Bachillerato Internacional. Asimismo, los profesores de nuevo ingreso, reciben una inducción al Colegio, que les permite conocer sus principales características.

De acuerdo al Reglamento, los maestros del nivel se agrupan en Academias, por asignaturas o áreas de estudio, para planear, organizar y evaluar el trabajo docente, en función de las metas crucialmente importantes.

Mantenimiento.- Mantenimiento e Intendencia son un equipo de trabajo conformado por un equipo de 17 personas que laboran desde hace muchos años en el Colegio. Se encargan de mantener en funcionamiento óptimo las instalaciones, como el cuidado de los jardines, de edificios, reparación de instalaciones y limpieza.

### **1.3.2 La Población escolar**

#### **Alumnado**

En el ciclo escolar 2011/2012 el colegio contaba con un total de 1,066 alumnos, de los cuales 43 eran de habla alemana. A la Primaria asistían 480 alumnos; a la Secundaria (7° a 9° grado), 190 alumnos; y a la Preparatoria (grados 10° a 12°), 137. En el Kindergarten estaban inscritos 259 niños.

### **1.3.3 Padres de familia**

Los padres apoyan al colegio en su misión educativa. Por lo tanto, deben trabajar junto con los maestros y directores del colegio en informarse sobre el comportamiento y el nivel de rendimiento de sus hijos. Los padres participan en las sesiones informativas del colegio, y con la finalidad de asegurar la labor educativa,

deben transmitirle al colegio toda la información relevante, como por ejemplo habilidades especiales, debilidades o acontecimientos familiares especiales.

Los padres tienen la oportunidad de participar de manera apropiada en el trabajo práctico escolar. Financian la "Asociación de Padres de Familia del Colegio Alemán de Guadalajara, A.C." (APF). Se hace énfasis en que todos los papás del Colegio se unan a la APF y participen en los eventos oficiales tales como reuniones de los padres de cada grado, jornadas de entrevistas y reuniones, eventos sociales y de convivencia familiar. La APF coordina y organiza la Escuela de Padres y la participación de todas las mamás y papás es obligatoria.

#### **1.4 Elementos contextuales del problema:**

En el CA GDL existe la intención de ser referente de la cultura alemana en la región y se considera que para ello se requiere no solo del apego al idioma, sino de comprender y aprehender la cultura y el modelo pedagógico que lo caracterizan sobre otras opciones académicas existentes.

A la vez debe ser capaz de comprometer a la comunidad que lo soporta en el logro de sus objetivos. Una de las estrategias claves para construir estos espacios de vinculación y colaboración permanente es a través de un programa de Relaciones Públicas que alineado a las orientaciones institucionales otorgue un acercamiento sistemático con sus destinatarios, tanto en la comunidad interna como con los agentes externos con los que se vincula.

Actualmente, el CA GDL no cuenta con un plan de trabajo para orientar y tomar decisiones en lo relativo a las relaciones públicas de la institución, aun cuando se realizan de forma desarticulada. Por tanto, se requiere desarrollar el plan de trabajo institucional para orientar y organizar el área de Relaciones Públicas, que contribuya al proyecto educativo de la institución.

En opinión del Director General del Colegio<sup>4</sup> (por confidencialidad se omite su nombre) la labor que se ha hecho para vincular y relacionar a la institución con el exterior es esporádica y para propósitos específicos ya que “no ha habido mucho... se tiene contacto con oficinas y autoridades en Alemania del Ministerio de Educación. No hay mucho contacto con la comunidad local, más que para asuntos legales de la SEP y algunos eventos concretos”.

Sobre el área de Relaciones Públicas, la Directora Administrativa señala que se creó en el 2008 más que nada para “emplear a una mamá del Colegio” y su función principal era “organizar eventos” propios de la vida escolar interna. Hubo varios movimientos en la asignación de funciones de esa persona y entra otra persona más, también mamá del Colegio, para asumir el rol de las relaciones públicas de la institución. Sin embargo, al poco tiempo esta señora se va de la institución y regresan al puesto a quién lo ocupó originalmente.

En el 2012 a esta persona es removida del cargo por bajo rendimiento y por no cubrir el perfil para el cargo. Durante ese tiempo, las relaciones públicas fueron asumidas de forma irregular entre la Directora Administrativa, el Director General, coordinadores de nivel e incluso algunos profesores quienes según fines específicos y momentos concretos de la dinámica escolar llevaron en mayor o menor medida la representación del Colegio al exterior.

Al interior de la vida del Colegio, han sido prácticamente nulas las acciones para comunicar y vincular a los colaboradores de una forma institucional intencionada. En febrero de 2013, hubo cambios radicales y fuertes en la organización de la estructura interna del centro escolar tanto a nivel de recursos humanos, como en la redefinición de funciones, de puestos, de áreas y de políticas y lineamientos internos.

Sobre las funciones del área de Relaciones Públicas, el Director General señala que “no hay un concepto general, no hay un plan establecido o claro... (la actual

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos en entrevista realizada al Director General el 12 de noviembre de 2013.

titular del área) tiene que elaborar su descripción de puesto y el proyecto de trabajo para el área”. Con esta afirmación también coincide la Directora Administrativa quién indica “no hay nada, debe crearse desde cero. No existe trabajo documentado, ni lineamientos. Se tienen que crear. El Colegio ha crecido mucho y también ha habido muchos cambios al interior y al exterior”.

Entonces, sí se han realizado acciones en torno a las relaciones públicas al exterior e interior de la vida del CA GDL y las autoridades reconocen que esas acciones no han sido del todo satisfactorias por lo que es necesario organizar y plantear un nuevo programa que ayude al Colegio a crear otro tipo de vínculos y relación con su comunidad interna y con aquellos actores externos con los que tiene contacto actualmente y con los que le interesa potenciar un intercambio.

En el siguiente diagrama de árbol de problemas se presentan los datos que constituyen un primer acercamiento al problema a intervenir:

## 1.5 Árbol de problemas

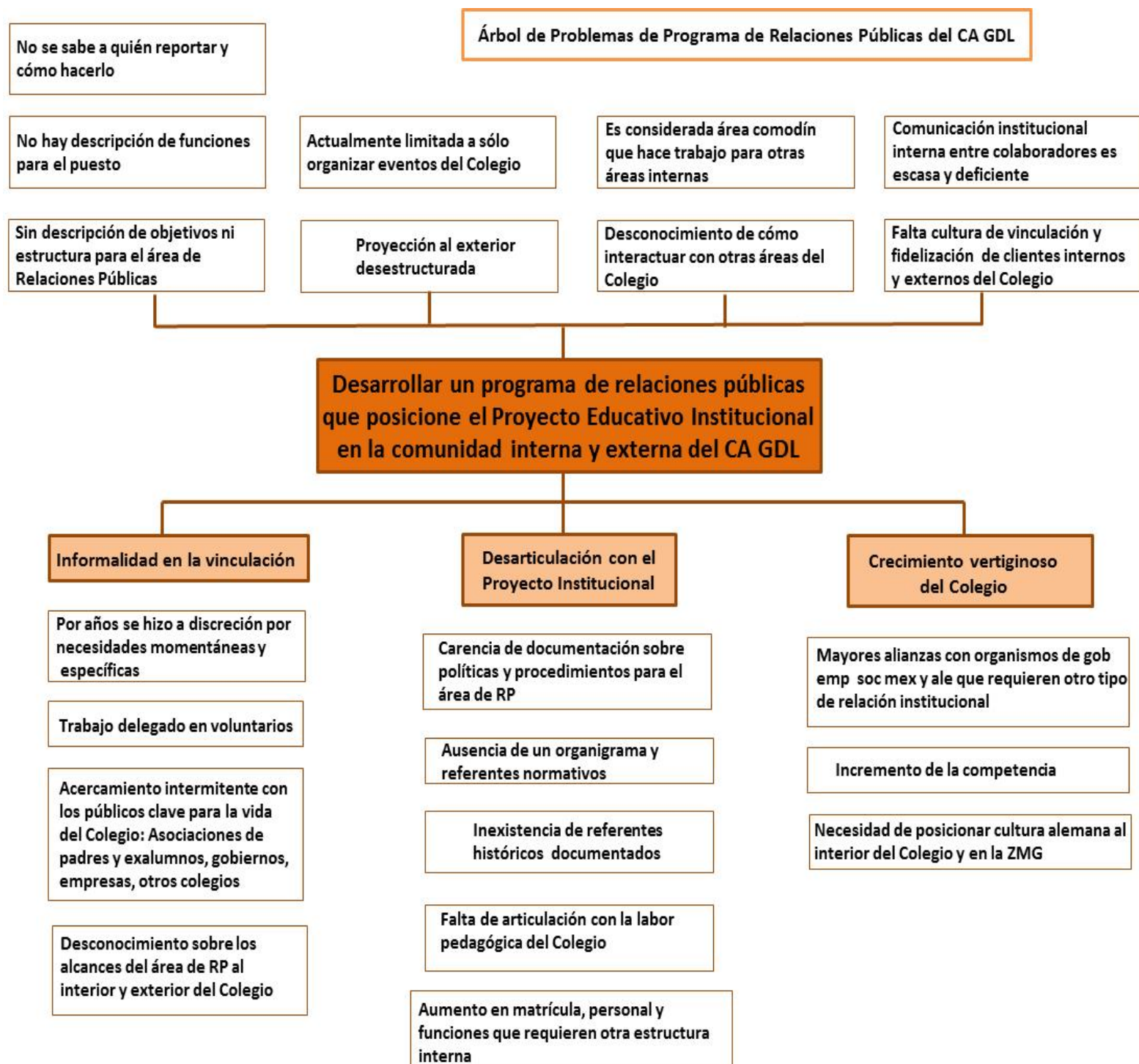


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: elaboración propia

## **1.6 Descripción de la situación problemática**

### **1.6.1 La ausencia de un proyecto de Relaciones Públicas y Vinculación para la institución educativa**

No obstante en los treinta y cuatro años de vida que tiene el CA GDL apenas hace cuatro años que se pensó e instauró una oficina específica para tratar las relaciones públicas de la institución. Previo a esta acción la función se desarrolló de forma esporádica y aislada respondiendo más a las necesidades del momento que a una estrategia articulada y vinculada a toda la dinámica y proyección del centro en su comunidad.

El proceso de recuperación de la práctica de gestión en el área de Relaciones Públicas es un reto grande ya que el Colegio se distingue por ser una comunidad muy cerrada, que hasta hace muy pocos meses, no estaba acostumbrada a compartir información ni a llevar un registro de sus actividades escolares cotidianas, ya ni se diga de las actividades de vinculación externa.

En muchos de sus procesos internos, apenas se está planteando la ventaja de empezar a documentar y compartir con los colegas datos y avances en las tareas asignadas a cada uno. Hasta hace un par de meses, se estableció una junta semanal entre el personal administrativo con el objetivo de revisar avances y asegurar que no haya personas duplicando actividades y también asignando responsables.

Sin embargo, esta dinámica aún no está establecida con los docentes y más bien, depende del perfil y liderazgo de cada coordinadora de nivel, el tipo de relación y seguimiento que lleva con su equipo de trabajo.

### **1.6.2 Implicaciones y los sujetos**

Las implicaciones de esta situación hacen que no se tengan claros los elementos presentes en la buena imagen y reputación del Colegio que lo han llevado a un buen posicionamiento. “No sé por qué se han hecho esa buena imagen de nosotros” señala el Director General, “si somos buenos, mas no excelentes”.

Es un hecho que para poder reflejar al exterior las fortalezas y características propias del proyecto educativo del CA GDL que lo distinguen sobre otras propuestas educativas similares en la ciudad y en el estado de Jalisco. Por tanto resulta necesario recuperar el andamiaje estructural interno, que le da fundamento a las acciones que proyectan al Colegio. Lo que se pretende es desarrollar un programa de Relaciones Públicas con una perspectiva de gestión educativa que se apoye en el proyecto educativo para potenciarlo y generar una imagen realista que presente los logros de una forma honesta con lo que es el CA GDL.

## **Capítulo 2 Metodología para el diagnóstico**

En este capítulo se desarrolla el diseño metodológico para el diagnóstico del problema referido. Se describe el enfoque metodológico y los instrumentos a aplicar para delimitar el problema a intervenir y orientar la estrategia de la intervención.

### **2.1 Conceptualización de diagnóstico y su objetivo**

Ruiz Rojas (2007) indica que el diagnóstico es un proceso de conocimiento de la naturaleza, cualidades, características, manifestaciones, relaciones, explicaciones, magnitud, trascendencia de una situación o de un fenómeno de interés, para expresar un juicio fundamentado respecto a la situación encontrada, de frente a la situación ideal y orientar la intervención correspondiente. Diagnosticar es hacer una apreciación relativa a la situación que se conoce con base en, o haciendo referencia a, una situación deseada o deseable.

Siguiendo a Fernández Gómez (2009), el principal objetivo del diagnóstico es dar información confiable y ofrecer una mejor aproximación a los problemas que se van a solucionar, sus características, efectos y magnitud para facilitar la viabilidad de programas de intervención, por ello forma parte del proceso de evaluación y comprende a toda la organización, es integral.

De acuerdo con Ruiz Rojas (2007) el proceso de diagnóstico implica:



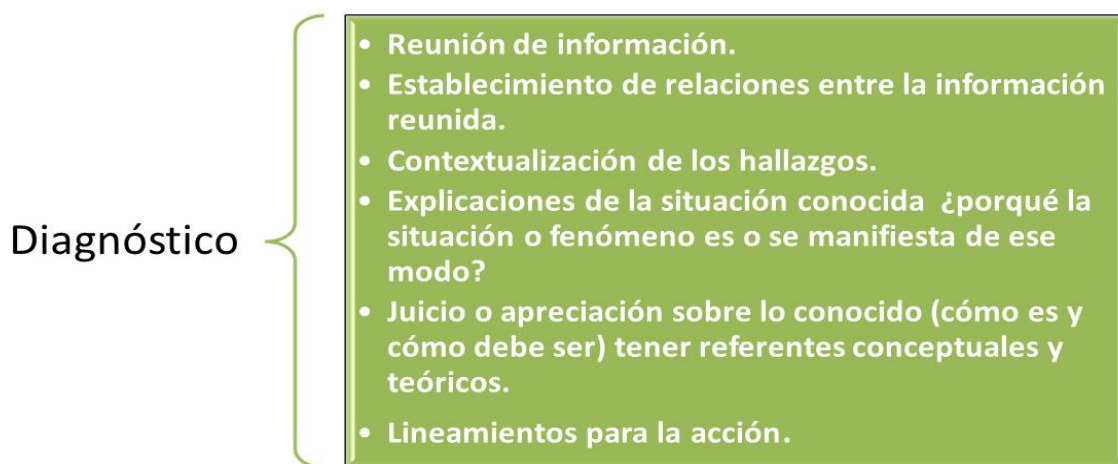


Figura 2.- Pasos a realizar en el proceso de diagnóstico. Fuente: Ruiz Rojas (2007)

El desarrollo de un diagnóstico remite a dos elementos esenciales:

- el proceso de investigación. Que permite reunir la información necesaria para describir y analizar una situación, sus características, dinámica y los factores que explican su ocurrencia.

- el juicio o conclusión diagnóstica. Que se hace una vez que se ha reunido y analizado la información relativa a la situación que se quiere intervenir.

Para realizar el diagnóstico en el caso del CA GDL es importante indagar en la documentación disponible las evidencias de las acciones que se han realizado, sistematizar evidencias de los últimos cinco años, así como la participación de los miembros de la comunidad educativa y puntos de vista de los directivos, de manera que pueda hacerse una recuperación de la gestión de la vinculación y relaciones hasta el momento de la coyuntura actual, así como conocer las expectativas que se tienen a futuro.

Fernández Gómez (2009) precisa que un buen diagnóstico de la gestión educativa permite recuperar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución, programa

o proyecto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejora a través del diseño de acciones efectivas bajo un plan.

Esta estrategia de diagnóstico debe estar sustentada en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los agentes educativos (directivos, docentes, estudiantes y administrativos), emitir juicios valorativos sobre la gestión en cada una de los componentes antes señalados.

La gestión se constituye en un componente fundamental dentro de los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación; y su diagnóstico es clave para establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución o en sus programas o proyectos, que han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos (Fernández Gómez, 2009).

El diagnóstico es un punto de partida para la acción y debe reunir información clara y oportuna. No hay un diagnóstico acabado pues las situaciones cambian, se mueven y modifican ante nuevos factores. Por ello, el diagnóstico no tiene sentido fuera de la intervención porque una vez que se actúa en la situación a intervenir, emerge nuevo conocimiento que modifica el problema o situación.

Es importante señalar que no todas las situaciones tienen el mismo significado y relevancia para todas las personas. El significado lo da la representación mental que tiene el sujeto de algo que hace que tenga o adquiera sentido para él. La relevancia es la importancia que la persona le otorga a algo, su ubicación en un orden de prioridades.

Tomando esto en cuenta, se puede afirmar que no hay una sola forma de diagnosticar una situación y que frente a un mismo acontecimiento interrogantes y enfoques diferentes llevan a diagnósticos diferentes y por lo tanto a acciones distintas dentro de la intervención.

## **2.2 Paradigma y enfoque metodológico**

Es importante la adopción de un paradigma que encauce el enfoque o concepción de esta situación para lograr una mejor comprensión de las necesidades que la organización escolar plantea, así como la identificación de los problemas que enfrenta y la mejora de los instrumentos de trabajo con los que habrá de intervenir para solucionarlos.

Patton (en Flores, 2004:3) señala que “un paradigma es una forma de ver el mundo, una perspectiva general, una manera de fragmentar la complejidad del mundo real. Dicho esto, los paradigmas están enraizados en la socialización de los adeptos y de los practicantes, los paradigmas dicen a ellos lo que es importante, legítimo y razonable.”.

Dentro de la categorización de paradigmas que hace la comunidad científica y que se diferencian unos de otros según la manera en que éstos responden a tres cuestionamientos básicos de tipo ontológico, epistemológico y metodológico, destaca el llamado paradigma sociocrítico.

Este paradigma introduce la ideología de forma explícita y la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas. Concibe a la realidad social como producto de la acción de las personas y por ello, su transformación también corresponde a las personas, a su emancipación a través de ir construyendo su realidad. En este modelo la indagación está orientada a la acción, a la resolución crítica de problemas. El objeto es el pensamiento-lenguaje referido a la realidad, los niveles en que ésta es percibida y la visión del mundo que tiene el individuo. (Pérez Serrano, 2000).

Dado que la gestión educativa tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores y como objetivo el mejorar la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y la

relevancia de la acción educativa, conviene adoptar un lente para indagar, analizar e interpretar la realidad que sea lo suficientemente flexible y comprehensivo en la complejidad de las interacciones sociales.

Un paradigma debe ofrecer los elementos que permitan conocer cuál es la posición frente a la realidad que se está diagnosticando y cuál debe ser el conjunto de herramientas y procedimientos congruentes con esa forma de ver la realidad y pensar su conocimiento y transformación.

En este sentido, el paradigma sociocrítico es de utilidad en los procesos de intervención educativa, dado que su punto de partida es la persona y su forma de interactuar e intervenir en su contexto. Lo relevante es identificar la situación, fenómeno, problema sobre el cual se va a intervenir y partir de ahí, elegir lo que dé mejor respuesta a la situación y que abone a incrementar el conocimiento.

Cabe destacar que este modelo sociocrítico es el referente en el marco de una investigación aplicada, que es aquella que trata de responder a preguntas o problemas concretos con el objeto de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse de manera inmediata en contextos o situaciones específicas. Esta investigación tiene la finalidad de producir cambios inducidos o planificados y busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren para resolver alguna problemática concreta (González Damián, 2004).

A su vez, la forma de abordar la realidad y acercarse al conocimiento desde los paradigmas, puede identificarse desde tres enfoques específicos: cuantitativo, cualitativo y dialógico. Desde el enfoque cuantitativo se ve a la realidad como estática, en el sentido de que el cambio se concibe como adaptación y menos como transformación, está ahí, esperando a que el cambio sea conocido y que el conocimiento que se produzca pueda ser generalizado. (Cohen y Manion, 1990)

El enfoque cualitativo recurre a la comprensión de las situaciones desde la perspectiva de las personas que las protagonizan o las viven. Esto es, considera que la realidad no es independiente de quien la vive o quien la piensa y por ello es subjetiva y relativa. Desde esta perspectiva la realidad es cambiante, compleja y

múltiple y por ello el conocimiento que se espera es a partir de la reconstrucción de múltiples percepciones sobre ella (Pérez Serrano, 2000).

Siguiendo a Pérez Serrano (2000), una de sus características más distintivas es que ofrece una perspectiva holista del conocimiento al considerarlo como producto de un contexto específico, en donde ocurren vínculos e intercambios que se afectan y se influyen entre sí. Por ello, se permite la selección de estrategias y métodos que lleven a un acercamiento de la situación que se desea conocer a través de la creación compartida que hacen las personas de un contexto y momento específico al que identifican como su realidad.

Para el abordaje diagnóstico de la problemática señalada en el capítulo anterior del CA GDL, el enfoque cualitativo es el que puede facilitar la comprensión de la situación que se presenta además de ser lo suficientemente flexible para incorporar los fragmentos que se van recuperando de la institución y los actores que en ella intervienen.

### 2.2.1 Técnicas de recopilación de información

En la siguiente tabla se hace una recuperación de algunas de las técnicas más comunes dentro de la investigación cualitativa para recuperar información y datos que sirvan para los propósitos específicos en el diagnóstico del presente proyecto.

Técnica	Descripción
Observación	Acercamiento intencional a situaciones, fenómenos, personas para examinar su conformación, estructura, dinámica y comportamiento en función de los objetivos de la investigación diagnóstica
Cuestionario	Serie de preguntas que se aplican al segmento de población seleccionada cuyas respuestas son analizadas con base en sus frecuencias.
Encuesta	Formulación de preguntas a través de un cuestionario que se entrega a las personas para que ellas las respondan, sin la presencia de un entrevistador.

Entrevista	Comunicación directa de la persona que realiza la investigación diagnóstica con las personas entrevistadas quienes responden a preguntas previamente elaboradas en un cuestionario.
Historia oral/de vida	Reconstrucción de la vida de una persona mediante la entrevista, que se realiza en varias aproximaciones, varios días y varias horas.
Grupo focal	Grupo de discusión estructurado para contestar preguntas específicas según los objetivos de la investigación y que es guiado por un moderador en un ambiente controlado. Los participantes estimulan entre sí el intercambio de ideas y permiten profundizar en los temas.
Bitácora	Relación cronológica de los visto, dicho, cuestionado o pensado por el investigador en un tiempo determinado. Sirve para poner en palabras la experiencia vivida, para documentar los sucesos en torno a una situación y analizarla posteriormente.
Testimonio	Registro por escrito de una experiencia vivida por el protagonista con el fin de recuperar la descripción de un hecho o suceso.

Figura 3.- Tabla de técnicas de recuperación de información. Fuente: elaboración propia.

Ander Egg (1995) señala que ninguna investigación parte de cero y que el investigador o equipo que emprende un estudio, debe acercarse a lo ya investigado sobre el tema y realizar un primer contacto con el problema a indagar, en este caso a intervenir. Consiste en una búsqueda de referencias, bibliografía y acercamiento preliminar al objeto de estudio. La intención con esta “fase exploratoria” (Ander Egg, 1995:142) es permitir la familiarización con parte de esos conocimientos y datos existentes dentro del campo de la gestión en donde se va a hacer la intervención.

De acuerdo con Silvestrini y Vargas (2008) las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias. Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más.

A su vez, las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Por su parte, la terciaria son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias y facilitan el control y el acceso a toda gama de repertorios de referencia, como las guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías.

Para el caso del diagnóstico que interesa en el CA GDL de un programa de relaciones públicas, la mayor parte de las fuentes de información a las que se tiene acceso tienen que ver con fuentes primarias y secundarias. Las fuentes que se consultan para este caso incluyen:

- a) Directores
  - General
  - Administrativa
  - De nivel: kindergarten, primaria, secundaria y bachillerato
- b) Exalumnos
- c) Documentos
  - Anuarios
  - Formatos de requisición de eventos

### 2.2.2 Diseño metodológico para la recuperación de datos

En la siguiente tabla de diseño metodológico se describe la ruta a seguir para obtener la información relevante para el diagnóstico de la situación a intervenir.

Institución: Colegio Alemán de Guadalajara	Nivel o área: Dirección de Relaciones Públicas
Descripción sintética del problema a diagnosticar/evaluar:	La institución no cuenta con un programa para orientar y tomar decisiones en el área de Relaciones Públicas. Esta área es relevante para la institución porque atiende la proyección al exterior y la vinculación al interior del Colegio.

Aspecto del problema	Qué se requiere saber	Quién debe aportar la información	Con qué instrumento o técnica	Muestra requerida	Cuándo recolectar la información	Cómo se va a sistematizar la información
La DRP debe ser parte del proyecto institucional	Cómo se ha colocado la relación con el exterior, cómo ha sido pensada o definida institucionalmente, qué expectativas se tienen sobre el área de Relaciones Públicas	Director general  Director administrativo  Directoras de nivel	Entrevista  Entrevista  Cuestionario	1 director  1 director  4 directoras: kínder, primaria, secundaria bachillerato	1ª. Etapa	Tabla con categorías descriptivas según el guión de entrevista y cuestionario
Proyección al exterior que tiene el CA GDL	Cómo es percibido el CA GDL al exterior y que imagen se tiene de él	Exalumnos	Encuesta	50 exalumnos	1ª etapa	Tabla con categorías descriptivas según la encuesta
Cómo se plantea y coloca el área de relaciones públicas en la institución para tener un marco contextual	Cuáles son sus objetivos  Cómo se articula con las otras áreas de la organización	Análisis de documentos con una tabla de cotejo: anuarios y formatos de requisición para eventos	Análisis documental	5 anuarios de los últimos 5 años. Carpeta con hojas de requisición de los eventos del último año	1ª etapa	Documento descriptivo de los objetivos, propósitos y medios para desarrollar las relaciones públicas de la escuela

Figura 4.- Tabla de diseño metodológico. Fuente: elaboración propia

En la siguiente descripción, se incluye la información que aportan los instrumentos de información a partir de las fuentes seleccionadas para el diagnóstico para la intervención.



<b>Instrumentos</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Información que aporta</b>
<b>Análisis documental</b>	Marco General.	Establece las bases, directrices y reglamentos para colegios alemanes en el extranjero. Concentra la Visión, Misión y Valores que rigen el ser y quehacer de la institución.
	Anuarios escolares	Recupera parte de la vida del Colegio al dar cuenta de aquellos eventos distintivos y recurrentes que son propios del CA GDL.
	Calendario de solicitudes de espacios	Documento electrónico en donde se registra día a día aquellas actividades académicas y extracurriculares que son relevantes para la institución. Aunque el objetivo primordial es llevar un control para la asignación de auditorios y salones para desarrollar la actividad, dan información sobre el tipo de vinculación que se está teniendo, con quién y con qué propósito.
<b>Entrevista Individual</b>	Director General	La intención institucional del Colegio, los antecedentes que tiene el área de Relaciones Públicas, los marcos institucionales para su actuación y las expectativas que se tienen con el trabajo de relaciones hacia el exterior y de vinculación.
	Directora Administrativa	Antecedentes del área de Relaciones Públicas, las funciones que se piden para el puesto y las expectativas que se tienen con el trabajo de relaciones hacia el exterior y de vinculación.
<b>Cuestionario</b>	Directoras de cada nivel. Son 4 niveles	Recuperar su experiencia sobre el trabajo con el área de Relaciones Públicas, así como sus necesidades para el área y qué contribución puede hacerse desde el trabajo pedagógico que realizan.
<b>Encuesta</b>	Exalumnos. Muestra representativa de 50	Percepción que tienen sobre la imagen y proyección de su colegio y su opinión sobre cómo y con quién debe vincularse hacia el exterior.

Figura 5.- Tabla descriptiva de la información que aportan los instrumentos.  
Fuente: elaboración propia

### **2.2.3 Reporte de aplicación de instrumentos y recuperación de información: entrevistas**

De acuerdo con la tabla del diseño metodológico, se han realizado las dos entrevistas individuales al Director General y a la Directora Administrativa tanto para

entender el contexto y dinámica de la institución, como para los fines del presente documento.

También se han desarrollado entrevistas a cada una de las directoras de los niveles que se ofrecen en la institución: kindergarten, primaria, secundaria y bachillerato, para conocer su percepción sobre las actividades que debe comprender el área de Relaciones Públicas del Colegio y de qué manera puede contribuir a la labor que realizan en sus áreas.

A continuación se incluye el cuestionario que se utilizó para hacer las entrevistas a los directores general y administrativo; enseguida se hace la sistematización de las respuestas con su respectivo análisis.

	Pregunta	Información o dato SUJETO 1 DG	Información o dato SUJETO 2 DA	Análisis del dato	Interpretación en relación con la causa del problema
Antecedentes	¿Qué acciones se han realizado en el área responsable de las relaciones al exterior del CA GDL?	No ha habido mucho. Se integró a la AJIEMS. Contactos esporádicos con universidades en la ZMG y en Alemania. Director general y directoras de nivel tienen relación con oficinas y autoridades del Ministerio de Educación en Alemania. El mayor contacto es con la SEP por asuntos legales. No hay mucho contacto con la comunidad local.	No se ha hecho gran cosa. Había un fuerte control de la información y relación con el exterior con las anteriores directoras administrativas. Contactos con autoridades mexicanas y alemanas para asuntos legales. Relación con algunos medios de comunicación y empresas para asuntos muy específicos. La función del área de Relaciones Públicas (RP) más que nada era para organizar eventos internos.	Para los dos directores la relación principal con el exterior ha sido para mantener la legalidad del Colegio ante las autoridades mexicanas y alemanas.  Ambos identifican que el contacto con otros organismos ha sido para actividades concretas. La DA identifica a medios de comunicación y empresas y el DG a la AJIEMS como actores sociales con los que se ha vinculado el CA GDL.	Sobre la informalidad en la vinculación, se distingue que ha habido una intención constante por mantener la relación del CA GDL con aquellos organismos nacionales (SEP) y alemanes (Ministerio de Educación) que certifican y dan legalidad a la operación de la institución.  En este apartado sólo se identifica a tres organismos externos: AJIEMS, medios de comunicación y empresas con los que el contacto es esporádico y utilitario.

				La DA señala que la función del área de Relaciones Públicas había sido para organizar eventos.	Al área de RP se le ubica como organizadora de eventos al interior y se desconocen los alcances que pueda tener para articular y potenciar la proyección del CA GDL hacia el exterior, así como la articulación que pueda tener con el proyecto académico del Colegio
	Cuáles resultados podría mencionar como más significativos y positivos para el CA GDL	Tener una buena relación con Alemania para las certificaciones y con la SEP para que nos dejen seguir funcionando. Mantener una buena relación con la Oficina de Colonos del Fraccionamiento Las Cañadas (OCFC) y con algunos exalumnos, aunque la Asociación actual no funciona. También hay contacto con otros colegios alemanes en México (CAM) pero de manera muy informal.	Tener una excelente relación con las autoridades Alemanas. Fuimos sede de una reunión de certificación en 2012 con los más altos funcionarios alemanes y la imagen que se llevaron fue excelente. A nivel mexicano, la relación con la SEP funciona bien porque ahí se ha concentrado el esfuerzo.	Tanto el DG como la DA ubican como positivo y significativo la excelente relación con las autoridades mexicanas y alemanas, no nada más para fines de existencia del Colegio, sino de generar una buena imagen.  El DG identifica a otros actores con los que se vincula el CA GDL: la OCFC; los exalumnos y otros CAM.	Se enfatiza la relevancia que tiene el mantener una buena relación con las autoridades educativas de ambos países, así como la ubicación de éstas relaciones como lo más representativo de acciones en materia de relaciones públicas.  Se identifica que estos contactos son intermitentes y con propósitos específicos (certificaciones), como lo es también el acercamiento con la OCFC, los exalumnos y los CAM. La informalidad se reconoce como una constante en la vinculación y no se menciona que haya habido una intención de aprovechar estas relaciones para capitalizar la afinidad que hay con algunos

					de los actores a largo plazo.
	Existe algún reglamento o políticas para organizar el área de Relaciones Públicas dentro del CA GDL	<p>No hay nada. Del área no hay un concepto general, no hay un plan establecido o claro.</p> <p>No existe una estructura que relacione el área con el resto del Colegio.</p>	<p>No hay nada. Nace como área en mayo de 2008. Cuando se cierra el Goethe Institut se viene una mamá del Colegio y se crea el puesto para emplearla.</p> <p>Luego la mueven como asistente de la Dirección administrativa y llega otra mamá del Colegio al puesto.</p> <p>Cuando ésta última persona se va, regresan a la primera al puesto hasta que es despedida por bajo rendimiento.</p>	<p>La documentación institucional que regule las funciones, alcances, responsabilidades y resultados esperados para el área de RP es inexistente.</p> <p>Si identifica la relación que debe tener RP al interior del Colegio, además de al exterior.</p> <p>El área es de reciente creación, en relación a los años de existencia del Colegio (se fundó en 1979).</p> <p>El área de RP es creada con fines pragmáticos sin tener a un profesional de las relaciones públicas que ocupe el puesto.</p>	<p>El trabajo de RP había sido delegado en voluntarios con buena fe pero con poco conocimiento del manejo profesional, por lo que no se generó una estructura ni un sistema para ordenar y organizar la vinculación al exterior, ni al interior del Colegio.</p> <p>Al ser un área joven en la vida de la institución, no hay una conciencia ni una cultura de las RP entre los colaboradores del Colegio.</p>
Marco Institucional	Cuáles son los documentos	Los documentos que regulan la vida del Colegio son: el Marco General que establece la base de las directrices para un reglamento escolar para colegios alemanes en el	Existe el Marco General que contiene las reglas básicas para organizar la vida al interior del Colegio. Abarca todo, desde la organización académica para profesores y estudiantes y algunos lineamientos	<p>Tanto el DG como la DA mencionan al Marco General como el documento vigente que regula la gestión del Colegio.</p> <p>La DA señala el proceso de cambio que se está dando</p>	Existe un solo documento que regula el proceder institucional pero que no está contemplando los procesos de transformación que están surgiendo en algunas de las áreas.

	que regulan la vida del CA GDL	<p>extranjero y el Schulprogramm (programa escolar) que es muy viejo (2009) y hay que actualizarlo. Se hizo hace 4 años para una revisión y acreditación.</p> <p>-Unos reglamentos vienen del Ministerio de Educación de Alemania y tratamos de adaptarlos al sistema mexicano y lo incorporamos al Marco General.</p>	<p>generales para el área administrativa.</p> <p>El Programa Escolar se hizo en el 2009 para un proceso de acreditación. Está totalmente desfasado porque el Colegio ha cambiado mucho en los últimos dos años. Este año se unificaron las dos administraciones que había (una para asuntos alemanes y otra para asuntos mexicanos) en una sola y ella ha llevado a una reestructuración muy fuerte. No hay nada documentado de eso todavía.</p>	<p>en su área y que repercute en las demás áreas. No hay documentación del proceso.</p> <p>El DG menciona la particularidad de adaptar el sistema alemán con el sistema mexicano para los lineamientos institucionales.</p> <p>Ambos mencionan que el Programa Escolar – <i>Schulprogramm</i>- es obsoleto y no tiene ninguna representatividad.</p>	<p>Esto ocasiona la inexistencia de referentes históricos documentados que son importantes para recuperar los procesos de la gestión que permitan una mejora continua.</p>
	Cómo aparece el Área de Relaciones Públicas (RP) en los documentos institucionales y organigrama	<p>En el Marco General no se menciona al área de Relaciones Públicas, no había nadie que lo pensara o que lo integre.</p> <p>El área de Relaciones Públicas si aparece en el organigrama del Schulprogramm (Programa Escolar), pero hay que modificar todo el organigrama ese que está ya no sirve.</p>	<p>Del área de Relaciones Públicas no hay nada documentado ni lineamientos. Se tienen que crear.</p> <p>En el organigrama debe estar (el área de Relaciones Públicas) debajo de la Directora Administrativa pero éste no existe actualmente. El que hay es muy viejo y desactualizado y descontextualizado a lo que es ahora el Colegio.</p>	<p>Tanto el DG como la DA coinciden en que no hay referencia alguna en el Marco General sobre el área de RP.</p> <p>Ambos señalan que el organigrama es obsoleto y ya no es funcional. Ahí aparecía el Área de RP.</p> <p>La DA indica que el Área de RP debería estar en dependencia directa con el área que ella encabeza en un nuevo</p>	<p>Es evidente la carencia de documentación sobre políticas y procedimientos para el área de RP, lo que conlleva a una desarticulación con el proyecto institucional establecido en el Marco General.</p> <p>Tampoco existe una articulación con la labor pedagógica.</p> <p>La línea de mando es ambigua al no existir un organigrama.</p>

				organigrama.	
	Cuáles deben ser las funciones principales del Área de Relaciones Públicas	<p>Ayuda en la organización de procesos internos, de eventos. Apoyar a los directivos para quitarles responsabilidades que no les tocan.</p> <p>Ha faltado iniciativa propia en los responsables del área de Relaciones Públicas. No esperar a que se dé la orden por parte de los directores sino adelantarse a los eventos. Que sea alguien proactivo y que piense y venga con propuesta elaborada para tomar decisiones. Alguien que tenga fechas de toda la vida del Colegio.</p> <p>Crear sistema. Que los alumnos tengan una plataforma, un salón virtual donde puedan compartir ideas, proyectos. Que sea una intranet donde también participen los maestros y los coordinadores de nivel.</p>	<p>Página web que esté al día, actualizada primero en español y luego traducirla al alemán. Revisarla toda porque debe dar lo más que se pueda: quiénes somos, fotos del Colegio- institucionales e infraestructura-.</p> <p>Armar el cascarón del proyecto incluyendo presupuesto para publicidad, eventos especiales, atención al ciclo escolar, atención al personal por ciclo escolar.... Especificar en qué mes y cuánto.</p> <p>Que la gente al interior se acostumbre a un proceso bien establecido. Con formatos y que todos tengan copias, que sea automático, sistemático y autónomo.</p> <p>Bajar los costos de logística para que esté bien administrado. Que haya mapa de calendarios de eventos visibles para todos.</p> <p>La parte de reconocimientos y atención al personal</p>	<p>El DG y la DA enfatizan la importancia de contar con un proyecto que incluya la creación de un sistema que agilice procesos internos y que sea claro y del conocimiento de todo el personal.</p> <p>Este sistema debe atender dos puntos fundamentales en la vida del Colegio: la organización de los eventos y la comunicación entre alumnos, profesores, coordinadores y personal administrativo.</p> <p>El DG alude al titular del Área y señala características que debe tener: proactivo, organizado, con iniciativa</p> <p>La DA señala como importante la mejora a la página Web en contenidos gráficos y en la información. Así como la creación de estrategias para publicidad externa y eventos</p>	<p>Existe una necesidad dicha consistentemente para generar un proyecto que incluya un sistema que organice procesos al interior del Colegio. Que se involucre a los colaboradores de todos los niveles y empezar a generar una cultura de colaboración y entendimiento para mantener un orden y comunicación constante y fluida.</p> <p>Que este proyecto también incluya estrategias de acción y financiamiento para actividades que son relevantes para la vida del Colegio.</p> <p>También se espera que haya una gestión profesional del titular del Área para que haya avances y tomas de decisiones rápidas y positivas para la institución.</p>

			<p>Dar tranquilidad a la gente y certeza de que los procesos funcionan.</p>	<p>especiales que tengan el menor impacto financiero a la institución.</p> <p>La DA destaca la atención al personal interno vía la sistematización de procesos y los reconocimientos, esto para generar un clima de tranquilidad y confianza.</p>	
--	--	--	---	---	--

Figura 6.- Tabla de análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas al Director General y Directora Administrativa. Fuente: elaboración propia

### Interpretación y resultados del instrumento

El área de Relaciones Públicas del CA GDL además de ser muy joven en relación a la vida del Colegio, ha carecido de presencia institucional formal y constante en los documentos normativos del centro escolar, por lo que la fundamentación de sus acciones un reglamento o políticas es inexistente.

Sin embargo, existen expectativas sobre los alcances que puede tener y la funcionalidad y apoyo que puede dar al proyecto educativo de la institución, según se puede observar en el análisis realizado a partir de los datos que proporcionan los principales directivos de la escuela.

Históricamente, los objetivos que han cumplido las relaciones públicas en la institución han sido de carácter funcional para mantener lazos de colaboración y legalidad ante otras organizaciones gubernamentales y sociales. Se le identificó como un espacio de organización e invención de eventos internos. Se destaca la falta de conocimiento sobre el alcance que éste trabajo pueda tener para impulsar la proyección de la imagen hacia el exterior.

En este sentido, el concepto que ambos directivos mantienen sobre el área es poco articulada con el proyecto institucional y pedagógico aunque distinguen y reconocen que debe potenciar la imagen coherente y honesta de lo que es el Colegio, al tiempo que debe contribuir en la estructuración de procesos internos relacionados con las actividades propias de cada nivel y de la institución.

Para ellos, las relaciones públicas son un instrumento para agilizar y facilitar aquellas relaciones que le son necesarias a la institución con organismos en el exterior y al interior con el personal, principalmente.

Debe ser un catalizador de la dinámica escolar e involucrarse en la comunicación inter e intra institucional, procuración de recursos y colaboración en aquellas actividades de la vida escolar. Se enfatiza en el cuidado de la imagen y proyección honesta del CAG ante la sociedad y para ello se identifican algunas herramientas para lograrlo como la página web, los eventos institucionales, la vinculación con otros organismos.

### **Entrevistas a directoras de nivel**

Se realizaron entrevistas a las directoras de cada uno de los niveles existentes en el colegio: kindergarten, primaria, secundaria y bachillerato. Enseguida se presenta la sistematización de las entrevistas hechas a las directoras de cada nivel.

Primero se presentan los reactivos y sus respectivas respuestas en esta tabla:

	<b>SUJETO 1</b>	<b>SUJETO 2</b>	<b>SUJETO 3</b>	<b>SUJETO 4</b>
<b>Reactivos</b>	<b>Kindergarten</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Bachillerato</b>



Cuáles deben ser las funciones principales del área de RP en CAG	Página web; eventos con los padres; inscripciones; participación del CAG en eventos externos; presencia hacia afuera: presentación, volantes, uniforme, etc.; invitar a la prensa a actividades; inventar actividades para hacer una buena imagen y fama buena	a) página web: actualizarla siempre; más información b) eventos internos: organizarlos, cubrirlos, tomar fotos, poner en la página web, escribir un pequeño artículo, regalos c) reconocimientos: elaborarlos, regalos, recordar a dirección d) exalumnos: contacto, banco de datos, reuniones. e) anuario f) oktoberfest	Cuidar la imagen de la institución y promoverla dentro y fuera de la comunidad. Vincularla con otras instituciones con las que guarde afinidad	Difundir los logros del CAG y vincularse con otras instituciones y con la sociedad. Organizar eventos internos y externos
Qué debe hacerse desde el área de RP y qué le aportaría a su nivel	Renovar la página web; yo puedo dar textos y fotos para la página web; tener una sección para kindergarten; yo organizo las nuevas inscripciones siempre sola, si me ayudan sería muy bueno; dar diplomas a los terceros que se vea más profesional; organizar los eventos con los padres.	Ver arriba: a, b, c: a) página web: actualizarla siempre; más información b) eventos internos: organizarlos, cubrirlos, tomar fotos, poner en la página web, escribir un pequeño artículo, regalos c) reconocimientos: elaborarlos, regalos, recordar a dirección.	Proyectar este nivel internamente y externamente a través de concursos y talleres académicos y culturales. Reforzar el sentido de pertenencia de los alumnos y profesores. Buscar un vínculo directo con las instituciones que nos rigen (ej. SEP).	Organizar y difundir los eventos del nivel. Facilitar el ingreso de los alumnos a las universidades.
Cómo debe contribuir el trabajo de RP dentro de los niveles y de las áreas que conforma al CAG	no entiendo	Apoyo en la realización de los eventos, en subir fotos y artículos a la página web	Vinculándolos internamente o reforzando el sentido de "trabajo en equipo", apoyando al desarrollo de diversos proyectos tanto académicos como culturales (arte, lectura, ciencias, ecología).	Promoviendo las actividades relevantes de cada área
Su opinión	Hasta ahora no vi mucho. Mis festivales salen mal porque los	Por el momento: excelente, rápido, eficaz	Hasta ahora se ha notado un cambio positivo	Satisfactoria

sobre las actividades y acciones que realiza el área de RP	departamentos como Sistemas, Mantenimiento, no cooperan como es necesario. Me facilita que ya se preocupan por tomar las fotos.			
Fortalezas y aciertos que destaca sobre el trabajo en general que se ha hecho en RP	Yo creo que hasta ahora no me he fijado mucho en la página web, pero en los festivales es una ayuda saber que hay una persona que organiza y controla, que no estoy sola con eso.	Reconocimientos. Fotos y artículos subidos en la página web	La página web, las fotografías, la organización de los varios eventos.	vinculación con otras instituciones
Fortalezas y aciertos que destaca sobre el trabajo de RP junto con su nivel	Las fotos	Organización de eventos; fotos más artículos en la página web; organización de reconocimientos	Hasta ahorita no me he percatado específicamente	Apoyo logístico en conferencias y juntas
Aspectos débiles del trabajo en general que se ha hecho en RP	Nos falla la página web y la comunicación entre niveles	no contestó	Desde antes hay mucho trabajo pendiente	no contestó
Aspectos débiles del trabajo que se ha hecho de RP junto con su nivel	Creo que es muy difícil de lograr que los diferentes departamentos (Mantenimiento, Sistemas, Limpieza) sigan exactamente tus instrucciones.	no contestó	No estoy segura de que haya actividades orientadas específicamente al nivel	no contestó
De los proyectos y actividades que realiza en su nivel, qué apoyos requiere del área de RP y para qué	a) subir mis textos en la página web, textos actuales y renovar las informaciones generales y recordarme si falta algo. b) ayuda en organizar eventos, tomar fotografías c) ayuda con las inscripciones, eventos informativos.	1.-eventos como Sportfest, Carnaval, Concursos, juntas. Su organización logística 2.- Artículos y fotos	Patrocinios para materiales. Actividades para padres y alumnos que refuercen el sentido de pertenencia	Apoyo logístico para lo organización de eventos (conferencias, ferias y exposiciones, actos académicos).

Cuál debe ser la función y objetivos principales de RP hacia el exterior del CAG	a) presentar al CAG, cuidar su imagen, reforzar su buena fama hacia afuera. b) mejorar la comunicación entre niveles/departamentos c) lograr que el personal se identifique más con el CAG.	Página web; estar al pendiente de los artículos en los periódicos (educación); contacto con periódicos y publicar eventos importantes como Oktoberfest.	Proyectar la imagen del CAG en beneficio de la comunidad educativa	La vinculación con otras instituciones y la difusión de logros
Comentarios adicionales	Creo que no entendí bien algunas preguntas, lo siento	No estoy enterada si por parte del Consejo hay otra área de la cual se debería de ocupar	no contestó	no contestó

Figura 7.- Tabla de recuperación de respuestas de las entrevistas a las Directoras de nivel. Fuente: elaboración propia

Ahora, en esta siguiente tabla se presenta el análisis de los datos y su respectivo análisis en relación a las preguntas y respuestas presentadas en la tabla anterior.

Reactivo	Análisis del dato	Interpretación en relación con la causa del problema
Cuáles deben ser las funciones principales del área de RP en CAG	<p>Tres directoras coinciden en la generación de imagen y vinculación al interior y al exterior del CAG, tanto con el personal, padres de familia, exalumnos y otras instituciones y la sociedad.</p> <p>Las cuatro directoras concuerdan en la organización de eventos internos y externos. Dos de ellas concuerdan en que la difusión debe abarcar la generación de contenido y actualización de la página web, productos impresos y la relación con medios de comunicación.</p> <p>Una directora señala la atención al anuario, a los reconocimientos al personal y el evento de Oktoberfest.</p>	<p>Frente a la informalidad en la vinculación, se distingue que hay una noción generalizada de que las funciones de RP deben concentrarse y orientarse en la generación de la imagen y la vinculación al interior y el exterior del CAG. Así como a la organización de los eventos para todos los niveles.</p> <p>Hay total coincidencia en que es a ésta área a la que le corresponde la concentración de esas tareas que involucren a la comunidad del CAG: personal, padres de familia, exalumnos, otras instituciones y la sociedad.</p> <p>Se identifica a la página web y al anuario como una de las principales herramientas en la promoción y generación de imagen.</p> <p>Al crecer el CAG e incrementar su plantilla laboral se identifica la necesidad de que los empleados sean reconocidos por su trabajo.</p>

<p>Qué debe hacerse desde el área de RP y qué le aportaría a su nivel</p>	<p>Dos directoras indican la intervención que debe hacerse en la página web, así como la organización de eventos internos.</p> <p>Además se identifican elementos por nivel como: colaboración para procesos de inscripción en Kindergarten; proyección de concursos, talleres académicos y culturales de Secundaria; facilitar el ingreso de los alumnos a las universidades en Bachillerato.</p> <p>Se mencionan los reconocimientos al personal, así como el refuerzo del sentido de pertenencia de los alumnos y profesores.</p>	<p>Ante el crecimiento vertiginoso del CAG que incrementa la matrícula de alumnos y la plantilla laboral, se identifica la necesidad de crear un sentido de pertenencia de los alumnos y profesores hacia el Colegio.</p> <p>La atención a los eventos propios de cada nivel y a la página web vuelve a estar presente como punto nodal de aportación para las áreas.</p>
<p>Cómo debe contribuir el trabajo de RP dentro de los niveles y de las áreas que conforma al al CAG</p>	<p>Una directora indicó la vinculación interna reforzando el trabajo en equipo.</p> <p>Tres directoras señalan la colaboración en la realización, promoción y difusión de las actividades de sus respectivos niveles.</p> <p>Una directora no contestó la pregunta.</p>	<p>Algunas de las directoras enfatizan la necesidad de articular la labor pedagógica que se realiza en cada una de las áreas a través de la promoción de las actividades que en cada una se desarrollan.</p> <p>De esta manera se contribuiría al trabajo colaborativo entre los niveles.</p>
<p>Su opinión sobre las actividades y acciones que realiza el área de RP</p>	<p>Tres directoras indican que el trabajo que se realiza hasta el momento es satisfactorio.</p> <p>Una directora señala las deficiencias en el apoyo interno por parte del área de Sistemas y Mantenimiento para sus eventos.</p>	<p>Con la desarticulación con el proyecto institucional y la informalidad en la vinculación que había existido en el área de RP, llama la atención que las entrevistadas hicieron referencia al trabajo desarrollado hasta ese momento por la autora del presente documento, siendo de apenas cuatro semanas en el cargo.</p>
<p>Fortalezas y aciertos que destaca sobre el trabajo en general que se ha hecho en RP</p>	<p>Dos directoras señalan la organización de eventos; otras dos mencionan la cobertura de eventos y publicación de información en la página web.</p> <p>Una apunta a la vinculación con otras instituciones, y otra más, los reconocimientos al personal.</p>	<p>Ante la desarticulación con el proyecto institucional y la informalidad en la vinculación que había existido en el área de RP, las referencias de las entrevistadas son en relación a los apoyos recibidos durante las cuatro semanas en el cargo de RP que tenía la autora del presente documento.</p>

Fortalezas y aciertos que destaca sobre el trabajo de RP junto con su nivel	Dos directoras señalan las fotografías para documentar distintos eventos, así como la organización y colaboración en eventos internos	Ante la desarticulación con el proyecto institucional y la informalidad en la vinculación que había existido en el área de RP, las referencias de las entrevistadas son en relación a los apoyos recibidos durante las cuatro semanas en el cargo de RP que tenía la autora del presente documento.
Aspectos débiles del trabajo en general que se ha hecho en RP	Dos directoras no contestaron.  Dos más señalan fallas en la página web, en la comunicación entre niveles y que hay trabajo pendiente.	Ante la desarticulación con el proyecto institucional y la informalidad en la vinculación que había existido se señalan aspectos a potenciar como la página web y la comunicación entre los niveles.
Aspectos débiles del trabajo que se ha hecho de RP junto con su nivel	Dos directoras no contestaron. Una señala la falta de colaboración de otras áreas como Sistemas y Mantenimiento.  Una señala la falta de actividades orientadas a su nivel, secundaria.	Ante la desarticulación con el proyecto institucional y la informalidad en la vinculación que había existido se señalan aspectos a potenciar como la colaboración con otras oficinas de servicios internos, así como más actividades para secundaria.
De los proyectos y actividades que realiza en su nivel, qué apoyos requiere del área de RP y para qué	Directora de kindergarten indica el publicar su información en la web, apoyo para la organización de eventos y las inscripciones.  Directora de primaria señala la organización logística para eventos concretos como Sportfest, Carnaval, concursos, así como artículos y fotos para subir a la web.  Directora de secundaria pide patrocinios para materiales y apoyo en actividades para padres y alumnos. La directora de preparatoria también pide ayuda para organización de eventos.	Existe claridad en la descripción de necesidades específicas y que tienen que ver con la organización de sus eventos y la difusión en la página web.  Ante la inexistencia de documentación, políticas para los procesos y alcances del área de RP, se debe considerar la viabilidad, conveniencia y posibilidad de dar atención a las solicitudes de organización de los eventos.  Habrá algunos que sí correspondan a esta área y otros no.

Cuál debe ser la función y objetivos principales de RP hacia el exterior del CAG	<p>Tres directoras coinciden al mencionar el cuidado de la imagen del Colegio al interior y exterior.</p> <p>También se mencionan las funciones de comunicación a través de la página web y el contacto con los medios de comunicación para la difusión de eventos y logros.</p> <p>Así como la comunicación interna entre colegas para elevar la identidad.</p> <p>La vinculación con otras instituciones también es mencionada.</p>	Se apuntan cuatro funciones principales: comunicación interna y externa; vinculación con otras instituciones; proyección y atención de la imagen; generación de identidad entre colegas.
Comentarios adicionales	Tres directoras no contestaron. Una menciona al Consejo.	Se identifica mínimamente al Consejo como un actor que podría ser considerado como autoridad del CAG.

Figura 8.- Tabla con la interpretación de los datos arrojados en las entrevistas de las directoras de nivel. Fuente: elaboración propia.

A partir de la sistematización de las respuestas expresadas por cada una de las directoras durante las entrevistas, así como la recuperación de los datos proporcionados y de su análisis correspondiente, se pueden identificar algunos elementos que son comunes y que tienen que ver con las funciones y expectativas que se tienen para el Área de Relaciones Públicas del Colegio y que se describen a continuación:

- **Funciones principales:**
  - a) Generación, proyección y atención de la imagen del CAG;
  - b) Vinculación con organismos externos;
  - c) Organización de eventos para todos los niveles;
  - d) atención a la comunicación interna y externa;
  - e) generación de identidad y colaboración entre colegas.
- **Herramientas y estrategias:** página web, anuario, eventos representativos.

- **Necesidades internas:** reconocimientos al personal; creación de sentido de pertenencia; colaboración entre áreas; reforzar comunicación entre el personal y las áreas.
- **Eventos y actividades mencionadas:** inscripciones en Kindergarten; talleres y concursos académicos; actividades culturales; Oktoberfest; Sportfest; Carnaval.
- **Públicos identificados:** personal; padres de familia; exalumnos; otras instituciones; sociedad en general.
- **Referencias al trabajo previo:** no hay, sólo mencionan que hay trabajo pendiente por hacer. Ninguna directora refiere a acciones previas, sino a aquellas que han sido desarrolladas en las cuatro semanas que tiene la autora del presente documento en el puesto.

Se le distingue como la entidad escolar que debe encargarse de mantener la buena imagen del Colegio, de generar identidad y cohesión entre sus miembros, además de generar y mantener relaciones a largo plazo con aquellos actores que le son significativos y relevantes para su adecuado funcionamiento.

Algunas de las funciones que le corresponden incluyen: a) la creación de sistemas para organizar procesos al interior del Colegio; b) contribuir en la creación del sentido de pertenencia entre el personal; c) elaborar estrategias de mejora para los eventos, para los medios de comunicación institucional, así como para su sustentabilidad; d) el titular del Área de Relaciones Públicas debe ser proactivo, que tome decisiones rápidas y favorables para el Colegio.

Debe destacarse que en las directoras de nivel, el proyecto institucional no está presente y no se le reconoce como referente de las acciones ni como integradores de las actividades que se realizan o deben realizar desde el área de Relaciones Públicas. La alusión directa a este proyecto no es mencionada ni tampoco se recuperan referentes sobre algún documento o políticas institucionales que

marquen el trabajo pedagógico y de vinculación que se haga o se desee hacer desde cada nivel.

La visión que tienen sobre el CAG es marcadamente endogámica y la vinculación y el intercambio con otros es poco considerado. Se distingue una fragmentación entre niveles, cada quién aborda su nivel sin que haya una consideración hacia los otros al menos no, en lo que al trabajo de relaciones públicas se refiere.

En este sentido, se identifica la ausencia de una cultura colaborativa expresa y tampoco hay claridad en el sentido y funciones que pueden tener en las relaciones públicas en la institución.

#### **2.2.4 Encuestas a ex alumnos**

Para saber cómo es percibido el CA GDL al exterior y que imagen se tiene de él, se buscó entrevistar a 50 exalumnos de distintas generaciones que aportaran su opinión sobre lo que debe hacerse en un área de Relaciones Públicas para la institución, lo que valoran de las relaciones del colegio y su propia interacción con él.

Sin embargo sólo se pudo entrevistar a 25 egresados de la institución ya que no se cuenta con una base de datos que integre registros para su localización, ni se tienen identificadas ni organizadas actividades para ellos, por lo que se tuvo que recuperar la información a través de la aplicación de la encuesta a aquellos exalumnos que, por algún trámite, servicio o vínculo de sus hijos con el Colegio aparecían en las instalaciones.

Para evitar mayor retraso en la entrega de la información y su análisis en el presente documento, se procede a hacer el reporte de los datos que pudieron ser recuperados. Primero se presenta el cuestionario que fue aplicado.

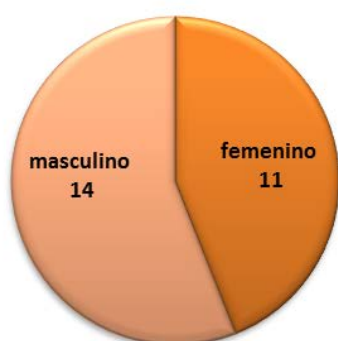
Posteriormente las gráficas de los resultados que han sido tabulados y que corresponden a las preguntas de opción múltiple. Enseguida, se agrupan las



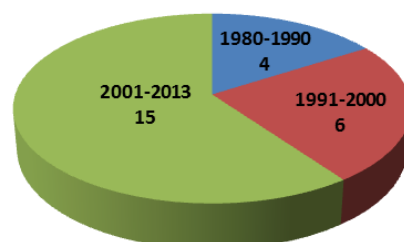
respuestas de las preguntas de opción múltiple y se presentan según la coincidencia de lo expresado por los exalumnos.

## Gráficas con la sistematización de los resultados recuperados del instrumento

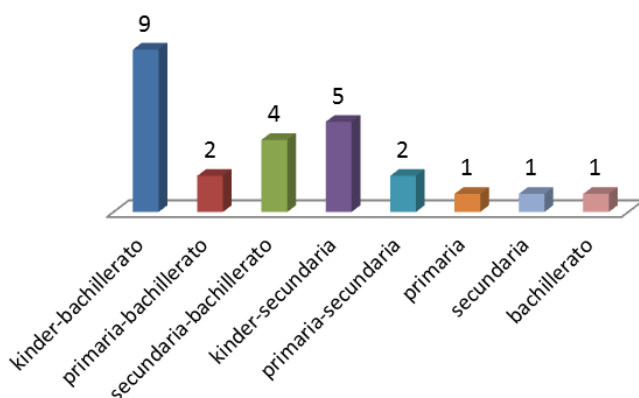
**Género**



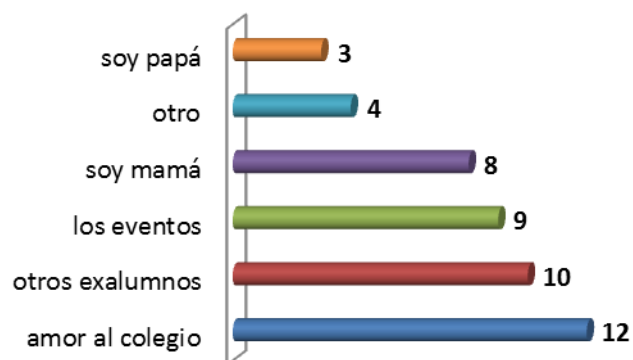
**Año de egreso**



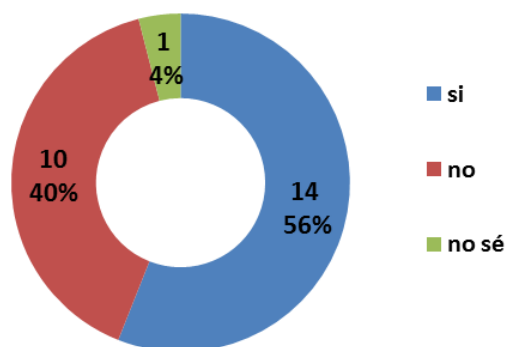
**Nivel cursado**



**Ayuda a mantener el contacto**



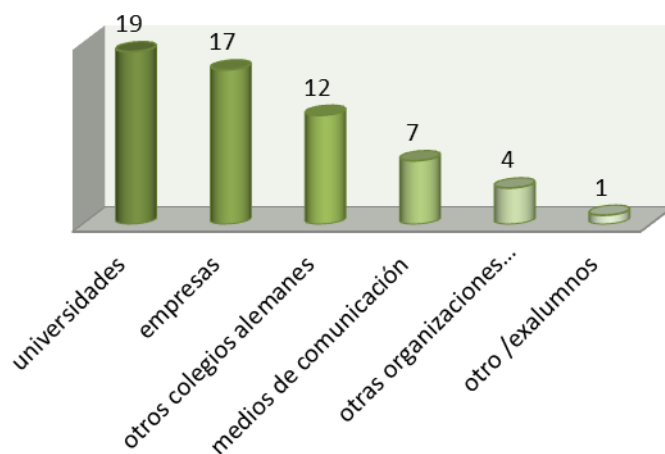
**CAG suficientemente proyectado al exterior**



■ nivel educ:

■ si  
■ no  
■ no sé

**CAG debería vincularse con**



## Qué debería mejorarse para incrementar su proyección

- Más contacto con Alemania y con colegios alemanes en México.
- Mayor presencia en los medios de comunicación masiva
- Más promoción a los eventos y en general a lo que hace el CAG. El ambiente no es conocido en la ciudad
- Dar a conocer los logros en deportes

Respuestas a las preguntas abiertas	
<p><b>¿De qué manera le ayuda la imagen del CAG en su proyecto laboral, de estudios o a nivel personal?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidad de intercambio escolar</li> <li>-Tener beca para la universidad</li> <li>-En curriculum laboral</li> <li>-Ventaja competitiva por el idioma alemán</li> <li>-Percepción de excelencia educativa que da respeto</li> <li>-Mayor nivel educativo que en otras escuelas</li> <li>-Mejor desempeño en los estudios superiores</li> <li>-Apertura en el trato con los demás</li> <li>-Facilidad para encontrar trabajo</li> <li>-No me ayuda</li> </ul>	<p><b>¿Para qué le sirve al CAG tener un área de Relaciones Públicas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dar a conocer al CAG y su proyecto hacia el exterior</li> <li>-Tener vínculos con otras organizaciones y la comunidad en general</li> <li>-Generar mayor presencia del CAG en el ámbito educativo y laboral</li> <li>-Difundir actividades y eventos</li> <li>-Expandir la cultura y el idioma alemán</li> <li>-Competir con otros colegios globalizados y más grandes en la ZMG</li> <li>-Presumir los logros del CAG al exterior</li> <li>-Dar una sola cara e identidad</li> <li>-Estar al día con las necesidades de la sociedad</li> <li>-Cuidar su buena imagen y prestigio</li> <li>-Promover intercambios académicos y laborales</li> <li>-Promover sus elementos diferenciadores ante la sociedad</li> <li>-Vincular con entidades receptoras de egresados</li> </ul>
<p><b>Cuáles considera que deben ser las funciones principales del área de Relaciones Públicas del CAG?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posicionar al CAG como el mejor</li> <li>-Promover al CAG en la sociedad, especialmente el proyecto educativo</li> <li>-Generar imagen y prestigio</li> <li>-Mantener contacto con los exalumnos</li> <li>-Atender página web y redes sociales</li> <li>-Difundir y organizar eventos</li> <li>-Recaudar fondos</li> <li>-Crear identidad y pertenencia</li> <li>-Fomentar vínculos con entidades de interés y con otras organizaciones</li> </ul>	<p><b>Qué áreas deben potenciarse o fortalecerse en las relaciones públicas del CAG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relación con Alemania</li> <li>-Actividades deportivas</li> <li>-Relación con exalumnos</li> <li>-Difusión de eventos y logros</li> <li>-Redes sociales y página web</li> <li>-Dar a conocer al CAG en los medios</li> <li>-Más intercambios con universidades</li> <li>-Acceso a exalumnos al Colegio</li> </ul>
<p><b>Comentarios adicionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Que haya intercambios a mejor edad y que también sean deportivos y culturales</li> <li>-Nunca pierdan esa esencia que tiene el Colegio. El que sale de ahí lo lleva siempre.</li> </ul>	<p><b>Qué fortalezas encuentra en las acciones actuales de relaciones públicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconozco que se está haciendo</li> <li>-Dar a conocer lo bien que está el CAG y que es la mejor escuela</li> </ul>

-Dar a conocer la cultura alemana -Tomen a los exalumnos en cuenta	-Crear mayor renombre -Iniciativa, creatividad, proactividad
---	---

Se destaca que para los exalumnos es importante que se dé a conocer lo que el colegio ofrece en su proyecto educativo hacia la sociedad, así como cuidar la imagen y difundir los logros que se tienen en actividades pedagógicas y en eventos extracurriculares.

Sobre el área de Relaciones Públicas, los exalumnos afirman que ésta debe encargarse de fomentar vínculos con organismos afines y con la sociedad, atender todo lo relacionado con la promoción y difusión hacia fuera y también destacan que debe haber una relación con ellos directamente para crear una identidad y sentido de pertenencia.

Los exalumnos se vinculan actualmente con su Colegio por el cariño y afecto que le tienen, por su relación con otros exalumnos, por los eventos y porque son madres o padres de alumnos actuales. En esta relación se identifica un gran potencial para generar redes que articulen el intercambio entre el colegio y sus egresados y que les brinden beneficios mutuos.

### **2.2.5 Reporte de análisis documental**

La existencia de documentos escritos en formato electrónico e impreso que dé cuenta de aquellas actividades realizadas para incentivar las relaciones públicas de la institución es prácticamente inexistente. No hay políticas, lineamientos, ni documentación de procesos propios del Área de Relaciones Públicas. Por ello se ha tratado de recuperar actividades representativas de la vinculación que se fomenta al interior y exterior del Colegio, a partir de dos fuentes que existen y están disponibles: los anuarios y las hojas de pedido de espacios para eventos.

### 2.2.5.1 Los anuarios

Para el CA GDL, el anuario es una forma de cosechar lo sembrado a lo largo del temporal de lluvias que es el ciclo escolar y en donde se presenta en textos y fotos los logros de la comunidad escolar para que quede el registro de todo lo digno de recordarse y de salvarse de los polvos del tiempo<sup>1</sup>.

Para los fines del presente trabajo se pudo tener acceso a los anuarios publicados de los últimos cuatro años correspondientes a los ciclos escolares: 2008-2009; 2009-2010; 2010-2011 y 2011-2012. El ejemplar correspondiente al ciclo 2012-2013 aún se encuentra en elaboración.

En la siguiente tabla se identifican rasgos característicos en el contenido de cada una de las publicaciones que son pertinentes para representar la forma en que es proyectado el Colegio al exterior y entre la comunidad de padres de familia, alumnos y personal del Colegio, a través de las actividades que considera más relevantes.

	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>
Estructura del contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación</li> <li>-Índice</li> <li>-Mensaje del Director</li> <li>-Equipo administrativo</li> <li>-Asociación de Padres, Comités y Vocales</li> <li>-Secciones :kinder, primaria, secundaria, Preparatoria</li> <li>-Vida cotidiana</li> <li>-Eventos especiales</li> <li>-Acciones institucionales</li> <li>-Reflexiones de alumnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación</li> <li>-Índice</li> <li>-Mensaje del Director</li> <li>-Equipo administrativo</li> <li>-Asociación de Padres, Comités y Vocales</li> <li>-Secciones: kinder, primaria, secundaria, Preparatoria</li> <li>-Vida cotidiana</li> <li>-Eventos especiales</li> <li>-Acciones institucionales</li> <li>-Reflexiones de alumnos de intercambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación</li> <li>-Índice</li> <li>-Mensaje del Director</li> <li>-Equipo administrativo</li> <li>-Asociación de Padres, Comités y Vocales</li> <li>-Secciones: kinder, primaria, secundaria, Preparatoria</li> <li>-Vida cotidiana</li> <li>-Reconocimientos</li> <li>-Eventos especiales</li> <li>-Acciones institucionales</li> <li>-Galería artísticas y literarias</li> <li>-Reflexiones de alumnos de intercambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación</li> <li>-Índice</li> <li>-Mensaje del Director</li> <li>-Equipo administrativo</li> <li>-Asociación de Padres, Comités y Vocales</li> <li>-Secciones: kinder, primaria, secundaria, Preparatoria</li> <li>-Vida cotidiana</li> <li>-Reconocimientos</li> <li>-Eventos especiales</li> <li>-Acciones institucionales</li> <li>-Galería artísticas y literarias</li> <li>-Reflexiones de alumnos de intercambio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La presentación, el mensaje del director y los títulos de las secciones están en alemán y español</li> <li>-La descripción de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La presentación, el mensaje del director y los títulos de las secciones están en alemán y español</li> <li>-La descripción de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presentación, el mensaje del director y los títulos de las secciones están en alemán y español</li> <li>-La descripción de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presentación, el mensaje del director y los títulos de las secciones están en alemán y español</li> <li>-La descripción de las actividades</li> </ul>

<sup>1</sup> Descripción aportada por la Mtra. Alicia Mendo en el anuario correspondiente al ciclo 2011-2012 en la presentación.

Lenguaje y textos	<p>actividades de vida cotidiana y especiales están escritas o sólo en solo español; o sólo alemán; un texto en inglés</p> <p>-De las acciones institucionales sólo una está en español y cuatro están sólo en alemán.</p> <p>-las reflexiones de los alumnos están sólo en español.</p> <p>Hay textos muy largos, muy cortos y páginas sin texto, sólo fotos o nombres.</p>	<p>actividades de vida cotidiana y especiales están escritas o sólo en solo español; o sólo alemán</p> <p>-Las acciones institucionales sólo están en español</p> <p>-las reflexiones de los alumnos están sólo en alemán.</p> <p>Hay textos muy largos, muy cortos y páginas sin texto, sólo fotos o nombres.</p>	<p>actividades de vida cotidiana y especiales están escritas en español y un solo texto en alemán</p> <p>-Las acciones institucionales sólo están en español</p> <p>-las reflexiones de los alumnos están sólo en alemán.</p> <p>Hay textos muy largos, muy cortos y páginas sin texto, sólo fotos o nombres.</p>	<p>de vida cotidiana y especiales están escritas ó sólo en español y sólo en alemán</p> <p>Hay textos muy largos, muy cortos y páginas sin texto, sólo fotos o nombres.</p>
Gráficos y fotografías	<p>Son 162 páginas del anuario, y de esas sólo 32 están a color, el resto en blanco y negro. Se incluyen las fotografías del personal, de los alumnos en sus grupos y fotografías de cada uno de las actividades cotidianas, eventos especiales y actividades institucionales. Cada página de cada grupo tiene una temática con dibujos diferentes. Hay reproducciones de dibujos hechos en talleres.</p>	<p>Son 172 páginas del anuario, y de esas sólo 32 están a color, el resto en blanco y negro.</p> <p>Se incluyen las fotografías del personal, de los alumnos en sus grupos y fotografías de cada uno de las actividades cotidianas, eventos especiales y actividades institucionales. Hay reproducciones de dibujos hechos en talleres.</p>	<p>Son 172 páginas del anuario, y de esas sólo 32 están a color, el resto en blanco y negro.</p> <p>Se incluyen las fotografías del personal, de los alumnos en sus grupos y fotografías de cada uno de las actividades cotidianas, eventos especiales y actividades institucionales. Cada página de cada grupo tiene el mismo fondo con el logo del Colegio en marca de agua. Hay reproducciones de dibujos hechos en talleres.</p>	<p>Son 172 páginas del anuario, y de esas sólo 32 están a color, el resto en blanco y negro.</p> <p>Se incluyen las fotografías del personal, de los alumnos en sus grupos y fotografías de cada uno de las actividades cotidianas, eventos especiales y actividades institucionales. Cada página de cada grupo tiene el fondo en blanco.</p>
	<p>-Proyecto de botánica</p> <p>-Prácticas empresariales</p> <p>-Servicio social CAS</p> <p>-Talleres</p> <p>-Sportfest primaria, secundaria y kínder</p> <p>-Torneo interno de futbol</p> <p>-Miniolimpiadas</p> <p>-Copa Humboldt</p> <p>-Semana de proyectos</p> <p>-campamentos secundaria y prepa</p> <p>-Día de muertos</p> <p>-Expo universitaria para prepa</p> <p>-Festival fin de cursos kínder</p> <p>- Graduaciones primaria,</p>	<p>-Día de Reforestación</p> <p>-Semana de proyectos</p> <p>-Cuenta cuentos</p> <p>-Servicio social CAS</p> <p>-Concurso de declamación</p> <p>-Taller de teatro</p> <p>-Proyectos en clase</p> <p>-Sportfest primaria, secundaria y kínder</p> <p>-Carrera Alemán-Abedules</p> <p>-Torneo interno de Volibol</p> <p>-Torneo interno de futbol</p> <p>-Festejo natación</p> <p>-Miniolimpiadas</p> <p>-Teatro</p> <p>-Día de muertos</p> <p>-Pastorela</p>	<p>-Primer día de clases</p> <p>-Día de Reforestación</p> <p>-Aniversario de la Independencia de México</p> <p>-Semana de proyectos</p> <p>-Día de Muertos</p> <p>-Pastorela</p> <p>-Teatro</p> <p>--Sportfest primaria, secundaria y kínder</p> <p>-Copa Humboldt</p> <p>-Viajes de graduación</p> <p>-Teatro AJIEMS</p> <p>-Mañana musical</p> <p>-Noche musical</p> <p>-Graduaciones primaria, secundaria y prepa</p> <p>-Expo universitaria</p>	<p>-Graduados exámenes en alemán</p> <p>-Becados en Alemania y México</p> <p>-Primer día de clases</p> <p>-Día de muertos</p> <p>-Fiesta Navideña</p> <p>-Proyectos de ciencias</p> <p>-Presentaciones taller de Jazz</p> <p>-Semana de proyectos</p> <p>-Teatro</p> <p>-Huerto escolar</p> <p>-Copa Humboldt</p> <p>-Sportfest primaria y secundaria</p> <p>-Taller de natación</p> <p>-Campeonato de basquetbol</p> <p>-Paseo ciclista</p> <p>-Viajes de graduación secundaria y preparatoria</p> <p>- Graduaciones kínder, primaria,</p>

Eventos escolares	secundaria y prepa -viajes de graduación -Reconocimientos a alumnos y maestros -Becados en Alemania y México -Concurso de villancicos -Pastorela kinder y primaria	-Día del niño -Noche musical -Copa Humboldt -Festival fin de cursos kinder - Graduaciones primaria, secundaria y prepa -Reconocimientos a alumnos y maestros -Becados en Alemania y México -viajes de graduación -Graduados exámenes en alemán	-Prácticas empresariales -Graduados exámenes en alemán -Becados en Alemania y México	secundaria y prepa -Día del Niño -Día del Estudiante -Mañana musical -Prácticas empresariales
Eventos del personal	-Día del Maestro	-Despedida del Director General -Inauguración de la sala de maestros y terraza	-Mensajes de despedida para varios maestros alemanes	-Mensajes de despedida para varios maestros alemanes
Eventos especiales	-Expo Jalisco 2009 -Inauguración del edificio de Primaria -Feria del libro interna -Bazar navideño -Carnaval -Influenza -Concurso de talentos -Integración a Colegios Asociados Alemanes -Peer Review -Capacitaciones -Novedades infraestructura y uniformes	-Maratón lunar -Carnaval -Bazar navideño -Inspección Federal Alemana -Colegio de Excelencia	-Pijama Party de Kinder -Bazar navideño -Carnaval -Campamentos primaria -Feria gastronómica -Hokus und Lotus, nueva forma de trabajar en Kinder	-Pijama party de kínder -Campamento Padre-Hijo -Campamentos primaria -Visita FIL Niños y participación prepa en FIL - Desfile histórico regional - Visita al CRIT -Visita a una comunidad Cora como servicio social - Concurso de poesía -Feria Gastronómica -Visita del escritor Peter Stamm -Modelo UN en Humboldt México
Eventos propios de la cultura alemana	-Cucuruchos –der Erste Schultag- -Laternenfest kínder y primaria -Nikolaus	-Oktoberfest -Drachenfest –papalotes- -Nikolaus -San Martin	-Cucuruchos –der Erste Schultag- -Oktoberfest -San Martin -Nikolaus -Drachenfest -papalotes-	Cucuruchos –der Erste Schultag- -Oktoberfest -Laternenfest Kinder y Primaria -Nikolaus

Figura 9.- Principales contenidos de los anuarios del CA GDL. Fuente: elaboración propia

Los elementos recurrentes en la revisión documental de los anuarios, incluyen para cada una de las categorías lo siguiente:

Estructura del contenido.- La estructura se ha repetido en las cuatro ediciones revisadas, iniciando con una presentación, el índice, el mensaje del Director, los nombres de los alumnos y profesores de cada grado, la descripción de actividades propias de la vida escolar, aquellas que son especiales en el ciclo correspondiente, y el espacio para los alumnos y profesores de intercambio de Alemania.

Lenguaje y textos.- No hay una estructura ni criterios para el tamaño de los textos ni para el idioma en que se presentan. Lo mismo existen en español y alemán o en cualquiera de los dos idiomas sin la respectiva traducción.

Gráficos y fotografías.- Todos los alumnos tienen su foto individual y foto de grupo. Las actividades llevan fotografías y algunas son a color y otras no.

Eventos escolares.- Se distinguen eventos que son recurrentes en cada año y que tienen que ver con actividades académicas, deportivas y culturales. También se presentan las acciones en materia de ecología que es un tema relevante y distintivo del CA GDL.

Eventos del personal.- Los que más se repiten son las despedidas para profesores y administrativos que por diversos motivos ya no estarán más en el CA GDL.

Eventos especiales.- Son variados y tienen que ver con situaciones circunstanciales que suceden en el ciclo escolar como una visita de certificación, presencia de escritores de la FIL o inauguración de nuevos edificios y espacios en el plantel. Otros son más recurrentes como campamentos, el bazar navideño, el carnaval, por mencionar algunos y que forman parte de la vida del Colegio de manera extracurricular.

En suma, los anuarios reflejan aquellas actividades escolares que son comunes a lo largo del ciclo escolar y también muestran aquellas acciones propias de la cultura alemana y de la convivencia que se da entre los estudiantes, profesores, personal y espacio social en el que se mueven los miembros del Colegio.

#### **2.2.5.2.- Hojas de eventos**

El CA GDL cuenta actualmente con un sistema de reservación de auditorios y salones para las distintas actividades que se desarrollan con propósitos diversos dentro de las instalaciones del centro escolar. Este sistema consiste en un formato

impreso en una hoja de color verde, un ejemplo se incluye al final de este documento en el apartado de anexos, que debe ser llenado por el responsable del evento y ser entregado al Director General para su firma de aprobación.

Una vez que el Director ha dado el Visto Bueno a la actividad, al lugar y los requerimientos específicos que se hacen para la misma, la hoja verde es entregada al titular del Área de Relaciones Públicas para que haga la reservación de auditorios, salones, canchas, correspondiente así como la gestión para los asuntos de logística requeridos.

Con la salida del anterior titular del Área de Relaciones Públicas en diciembre del 2012, todas las hojas verdes de requisición desaparecieron y la persona que asumió la tarea no guardó los formatos posteriores. Para el presente análisis sólo se cuenta con aquellas correspondientes a los meses de octubre, noviembre diciembre del 2013. De estos formatos se recupera: el tipo de actividad, a quiénes se convoca y con qué propósito al tiempo que se propone una clasificación de éstos eventos en la siguiente tabla.

	Nombre y propósito de la actividad	A quién convoca
Eventos académicos	Exámenes alemanes Juntas becas DAAD Asambleas temáticas  Fiestas navideñas kindergarten Juntas CAS –Servicio social- Juntas de evaluación Reuniones de profesores Días de orientación vocacional	Estudiantes de prepa Coordinadoras de nivel y padres de familia Estudiantes de todos los niveles, profesores, directivos Alumnos, maestros y padres de familia Alumnos, coordinadora Padres de familia, maestros Profesores y coordinadoras de nivel Alumnos de prepa
Eventos artísticos-culturales	Funciones de teatro Proyecto Ecomusical Exposición de talentos musicales	Alumnos de secundaria y prepa Alumnos de secundaria Alumnos de primaria
Eventos deportivos	Sportfest primaria y secundaria Torneo handball Concurso de Ajedrez	Alumnos y padres de familia Alumnos y maestros de secundaria Alumnos de primaria
Eventos administrativos/del personal	Juntas informativas Juntas de evaluación Comida navideña	Coordinadores y maestros Maestras y padres de familia Personal administrativo y académico



Eventos especiales	Escuela para padres Visita cónsul de Alemania Juntas de Consejo Bazar navideño  Junta de vocales	Padres de familia y maestros Directores administrativos y consejeros Consejeros, Director General y Administrativo Alumnos, maestros, personal, exalumnos, padres de familia, visitantes en general Madres y padres de familia representantes de salón, integrantes de la Asociación de Padres de Familia
Eventos propios de la cultura alemana	Laternenfest kínder y primaria Oktoberfest  Nikolaus	Alumnos y padres de familia Alumnos, maestros, personal, exalumnos, padres de familia, visitantes en general Alumnos y padres de familia

Figura 10.- Clasificación de eventos a partir de las hojas de eventos. Fuente: elaboración propia

De la revisión de estos formatos se da cuenta de la actividad con distintos propósitos que se tiene al interior del Colegio y también al exterior. Existen varias acciones intencionadas para mantener vinculados a los padres de familia además de la vía formal que es la Asociación de Padres de Familia. También se mantienen reuniones recurrentes entre profesores y sus coordinadores de nivel. Además de fomentar la tradición de la cultura alemana integrando a los miembros del Colegio y abriendo a la comunidad en general tanto las puertas de sus instalaciones como las actividades tradicionales de la institución.

En las hojas verdes se recupera la mayor parte de la vida interna del Colegio y las actividades que se dan fuera del aula de clase. Es el único recurso homologado con el que se cuenta para poder agrupar y tener un panorama de lo que pasa al interior.

Haciendo un comparativo con los datos que arrojan los anuarios y las hojas verdes, se puede identificar que es en estos documentos donde se encuentra la mayor parte de la vida del Colegio y que en ambos hay consistencia para reportar actividades de la dinámica escolar. Aunque en el anuario no están incluidas todas las acciones y eventos que sí se encuentran en los formatos verdes.

## **2.2.6 Resultados del diagnóstico**

En la recuperación de los resultados del diagnóstico se identificaron tres momentos clave en la aportación de datos de los distintos actores y documentos analizados: los antecedentes, el marco institucional y las expectativas.

Se agrupan de esta manera para comprender los referentes que ha habido sobre el trabajo del Área de Relaciones Públicas, previos a la incorporación de la autora a este cargo, así como saber cuál es el marco institucional y estructura dicha por los actores en el que se debe mover el área y también conocer cuáles son las expectativas que existen sobre el trabajo y posibles resultados que debe aportar la labor de Relaciones Públicas según las opiniones de los actores de la organización escolar.

En los antecedentes los datos indican que hay poco conocimiento y reconocimiento de la labor realizada previamente, los esfuerzos han sido aislados y con poco sentido del para qué y cómo usar los recursos que pueda aportar la labor de las Relaciones Públicas. Sin embargo, se identifica que se han realizado acciones en esta materia aunque de manera poco articulada y aislada atendiendo a necesidades concretas en momentos y con destinatarios específicos. La institución es endogámica en su proceder y la vinculación con otros es poco considerada y menos aún, intencionada.

El marco institucional es rígido, de carácter vertical y en proceso de una reestructuración administrativa en la que al proyecto institucional no se le reconoce como referente de las acciones que se realizan. Hay fragmentación entre los niveles educativos y los documentos que compilan las actividades internas.

Las expectativas refieren a la necesidad dicha de tener un Área de Relaciones Públicas aunque sin claridad de cómo articularla y con qué funciones. El antecedente inmediato es a la de un espacio que atiende e inventa eventos, sin embargo, existen necesidades manifiestas por los actores sobre qué tareas, al interior y al exterior del Colegio, deben ser abarcadas desde el área y con qué

actores, organismos debe vincularse la institución. En la siguiente figura se recuperan los datos clave aportados por cada uno de los actores y de los documentos consultados agrupados en estos tres momentos clave identificados.

	Directores general y administrativo entrevistas	Directoras de nivel cuestionario	Exalumnos encuesta	Análisis documental
Antecedentes	Trabajo previo sin estructura, sin referentes documentados ni políticas	Se encargaba de algunos eventos	Nulo conocimiento del trabajo previo	Sin referentes documentados del trabajo previo
	Área organizadora de eventos	Sin identificación del trabajo previo		Registro de actividades propias de la vida escolar
	Fuerte control de la información	Visión endogámica del CAG		Consistencia en eventos propios de la cultura alemana
	Vinculación al exterior con algunos organismos con fines utilitarios -SEP, AJIEMS, Gobierno Alemán, empresas, medios masivos-	Vinculación e intercambio con otros es poco considerado.		
Marco institucional	Necesidad manifiesta de tener un área de RP, sin claridad en cómo articularla institucionalmente	Ausencia del proyecto institucional. No se le reconoce como referente de las acciones ni como integradores de las actividades que se deben realizar	Quieren estar más cerca del Colegio	Ausencia de criterios y estructura en presentación de textos y lenguaje
	Desvinculación entre la labor pedagógica y administrativa	Fragmentación entre niveles. Carencia de una cultura colaborativa expresa	Vinculación por afecto al Colegio y por otros exalumnos	
	Actual reestructuración interna del área administrativa	Área de RP concebida como organizadora de eventos e inventora de los mismos	El idioma alemán y el nivel educativo son una ventaja competitiva en el desempeño profesional y personal	
Expectativas	Cuidado de la imagen y proyección honesta del CAG ante la sociedad	Funciones manifiestas que debería abarcar el área de RP: a) Generación, proyección y atención de la imagen del CAG; b) Vinculación con organismos externos; c) Organización de eventos para todos los niveles; d) atención a la comunicación interna y externa; e) generación de identidad y colaboración entre colegas.	Se debe cuidar la imagen y el buen prestigio del Colegio	
	armar un proyecto con estrategias y sustentabilidad para el Área de Relaciones Públicas (ARP).	Medios que deben ser atendidos: página web, anuario, eventos representativos de cada nivel y de la cultura alemana.	Funciones manifiestas para el área de RP: encargarse de fomentar vínculos con organismos afines y con la sociedad, atender todo lo relacionado con la promoción y difusión hacia fuera y también destacan que debe haber una relación con ellos directamente para crear una identidad y sentido de pertenencia.	
	estructura que relacione el área con el resto del Colegio	Poca claridad en el sentido que puedan tener las RP en el CAG	Poca claridad en el sentido que puedan tener las RP en el CAG	
	El proyecto y la estructura deben considerar agilización de procesos internos para gestión de espacios y eventos, la comunicación constante y fluida entre todos los miembros del Colegio		La vinculación debe enfocarse hacia universidades, sector empresarial y otros colegios alemanes	
	realizar una mejora sustancial en la página web como ventana al exterior del Colegio.			
	implementar programa de reconocimientos para el personal			
	colaborar para mantener e impulsar el intercambio y relación con aquellos organismos clave para la permanencia del Colegio			

Figura 11.- Tabla con resultados sintetizados del diagnóstico. Fuente: elaboración propia

A partir de las respuestas de los directores general y administrativo, de las directoras de nivel y de los exalumnos se logran identificar elementos clave que son comunes para situar el problema a intervenir.

Estos elementos se describen a continuación y se incluyen aquellos que han sido obtenidos con los instrumentos aplicados y que se identifican como confluencia en la perspectiva de los actores como pautas para una estrategia de intervención.

Elementos clave identificados por los sujetos abordados en los instrumentos	Director General y Directora Administrativa	Directoras de nivel	Exalumnos
<b>Públicos a los que debe orientarse el trabajo de RP</b>	Autoridades educativas: SEP y Ministerio de Educación de Alemania; Oficina de Colonos del Fraccionamiento Las Cañadas; Exalumnos; otros colegios alemanes en México.	Personal, padres de familia, exalumnos, otras instituciones y la sociedad. SEP	Exalumnos; medios de comunicación; otros colegios alemanes; universidades; empresas, organizaciones culturales y sociales, familias, direcciones de los diferentes niveles.
<b>Funciones de RP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-armar un proyecto con estrategias y sustentabilidad para el Área de Relaciones Públicas (ARP).</li> <li>-tener una estructura que relacione al ARP con el resto del Colegio</li> <li>-el proyecto y la estructura deben considerar la agilización de procesos internos para gestión de espacios y eventos, la comunicación constante, fluida y pertinente entre todos los miembros del Colegio.</li> <li>-realizar una mejora sustancial en la página web como ventana al exterior del Colegio.</li> <li>-diseñar una estrategia para el intercambio permanente entre profesores y alumnos vía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-generación de la imagen y la vinculación al interior y el exterior del CAG. Así como a la organización de los eventos para todos los niveles.</li> <li>- generación de contenido y actualización de la página web, productos impresos y la relación con medios de comunicación</li> <li>- atención al anuario</li> <li>-atención a los reconocimientos al personal y al evento de Oktoberfest.</li> <li>-facilitar el ingreso de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionar al CAG como el mejor</li> <li>-Promover al CAG en la sociedad, especialmente el proyecto educativo</li> <li>-Generar imagen y prestigio</li> <li>-Mantener contacto con los exalumnos</li> <li>-Atender página web y redes sociales</li> <li>-Difundir y organizar eventos</li> <li>-Recaudar fondos</li> <li>-Crear identidad y pertenencia</li> </ul>

	una plataforma virtual. -implementar un programa de reconocimientos para el personal	alumnos a las universidades en Bachillerato -conseguir patrocinios para materiales y apoyo en actividades para padres y alumnos.	-Fomentar vínculos con entidades de interés y con otras organizaciones
<b>Proyección de la imagen</b>	-reflejar honestamente la esencia y la vida del Colegio -que hay orden y estructura para hacer las cosas -mostrar talentos, logros y elementos distintivos del centro escolar	- crear un sentido de pertenencia de los alumnos y profesores hacia el Colegio. - comunicación interna y externa; vinculación con otras instituciones; proyección y atención de la imagen.	-Difundir los logros del colegio, de los alumnos y exalumnos -mayor contacto con Alemania y colegios alemanes -mayor presencia en medios de comunicación masiva -promoción a los eventos -dar una sola cara e identidad
<b>Vinculación externa</b>	-favorecer la fluidez e intercambio entre la comunidad interna del Colegio -colaborar para mantener e impulsar el intercambio y relación con aquellos organismos clave para la permanencia del Colegio	- articular la difusión de la labor pedagógica que se realiza en cada una de las áreas a través de la promoción de las actividades que en cada una se desarrollan, para generar un trabajo colaborativo. - generación de identidad entre colegas.	-promover intercambios académicos y laborales -vincular con entidades receptoras de egresados - tener vínculos con otras organizaciones y la comunidad en general.
<b>Vinculación interna</b>	-generar identidad y sentido de pertenencia entre el personal administrativo y docente. -desarrollar un sistema de reconocimientos para el personal.	- Reforzar el sentido de pertenencia de los alumnos y profesores. -Elevar el espíritu colaborativo y de “trabajo en equipo”.	-tomar en cuenta a los exalumnos e involucrarlos en la vida del Colegio.

Figura 12.- Tabla de confluencia en la perspectiva de los actores. Fuente: elaboración propia

En estos elementos clave identificados ya se pueden apreciar los principales indicadores que en opinión de los diferentes actores escolares debe contener el proyecto de intervención educativa para el área de Relaciones Públicas del Colegio Alemán de Guadalajara, aportados por los principales actores que interactúan y se vinculan entre sí para dar vida a todo el proyecto educativo de la institución.

### **2.2.7 Definición del problema de intervención**

A partir de los resultados obtenidos con el diagnóstico, se hace la identificación del problema y propósito de la intervención que será desarrollado en los siguientes capítulos. Dicho problema y propósito se describen de la siguiente manera:

#### **Problema a intervenir**

La falta de referentes normativos, medios y procedimientos dificultan la toma de decisiones y la organización de las actividades académicas, culturales y de difusión al interior de la institución y su vinculación y proyección al exterior, lo cual limita los alcances de la calidad educativa en el ámbito social comunitario del proyecto educativo institucional.

#### **Propósito de la intervención**

Desarrollar un marco de referencia y un programa de vinculación y relaciones públicas que articule las acciones pedagógicas y organizacionales, como ámbito del proyecto educativo, que permita proyectar al exterior una imagen coherente del CAG. Con una perspectiva de gestión educativa que potencie el proyecto institucional y sea referente en la toma de decisiones.

#### **Líneas de acción:**

**1.- ÁMBITO ORGANIZATIVO.**-Desarrollo de una estructura organizativa, desde la gestión en el ámbito social-comunitario y de vinculación, que aporte marcos y manuales que orienten, considerando los siguientes elementos:

- Definición de Funciones para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.
- Definición de Funciones para el personal al frente del Área de Relaciones Públicas y Vinculación.
- Mecanismos para atender los requerimientos de los Públicos a los que debe orientarse el trabajo de relaciones públicas y vinculación

**2.- ÁMBITO SOCIAL COMUNITARIO.-** Formalizar los objetivos y procedimientos del ámbito social comunitario del proyecto educativo institucional, para consolidar sus valores, cumplir sus objetivos y proyectar una imagen coherente:

- Definir los objetivos y medios de articulación interna en la institución
- Definir los objetivos y medios de vinculación externa a la institución
- Definir los procedimientos para sistematizar la experiencia de trabajo y contar con información para la toma de decisiones institucionales.

Esto implica que el trabajo debe considerar al proyecto institucional en su conjunto y dado que no existen lineamientos documentados sobre los alcances e implicaciones del tema, es relevante partir de la elaboración de referentes que fundamenten el programa de vinculación y relaciones públicas.

Este marco referencial debe enfocarse desde el proyecto educativo, en el ámbito social-comunitario para permitir el acercamiento del Colegio con la sociedad, el diálogo con otras instituciones y enlazarlo con el contexto comunitario en el que se inserta.

La perspectiva de la gestión educativa debe orientar los propósitos de la intervención de manera que aporte elementos para tomar decisiones que abonen al proyecto de la institución desde ésta área.

Las líneas de acción marcan pautas desde el aporte organizacional y desde el proyecto educativo sobre los cuales debe estar basada la congruencia entre la propuesta a desarrollar y los resultados que su implementación debe alcanzar.

Desde estas líneas de acción, es importante ubicar y trabajar con aquellos elementos que son comunes para las áreas pedagógicas y organizacionales, que les son significativos y que son reconocidos como los principios rectores de la existencia de la institución en la sociedad.

Un elemento clave en esta descripción del problema es la articulación entendiendo a esta como la manera en que deberían relacionarse las etapas de un

sistema escolar (Vital y Vega, 2008). La Articulación va más allá de las personas, de los edificios o los contenidos tratados aisladamente. Involucra el rol que cada actor de la situación educativa desempeña en la Institución. También hace referencia a los niveles del sistema educativo como Institución.

Abordar el problema y la propuesta de intervención desde la articulación, supone una reconstrucción crítica de la experiencia escolar que permitirá aclarar significados y establecer nuevas orientaciones a los problemas educativos, en este caso los referidos a la vinculación y las relaciones públicas de la institución, siempre desde el marco de la gestión y sin perder de vista al proyecto institucional.

El CAG como cualquier otra institución escolar, es un espacio definido constitutivamente por la heterogeneidad y multiplicidad de sus actores. Lo característico de las escuelas es que esta multiplicidad afecta notable y sustancialmente a la coherencia del trabajo en el seno de las mismas y a la definición y el logro de las metas que el colegio tienen asignadas.

Para obtener esta coherencia escolar, Beltrán (2002) propone que debe ser mediante un proyecto viable, con pluralidad de metas educativas y variedad de acciones escolares mediante un trabajo articulado de los agentes, en el que cada uno tenga responsabilidades y en los que todos se sientan identificados.

Es aquí donde los resultados del diagnóstico nos dan la pauta para diseñar el proyecto para el área de Relaciones Públicas, el cual debe reflejar a un área con mayor visión y ambición que no sea solamente el espacio para apoyar tareas y eventos que son creados por ocurrencia, sin planeación ni alineación con el programa escolar en su conjunto.

Existe una identificación de actividades, programas que son emblemáticos del Colegio y de la cultura que representa en nuestra sociedad y que pueden ser aprovechadas para generar una cultura de colaboración entre las áreas pedagógicas y administrativas, que a su vez, posicione el proyecto institucional y que este sea compartido por todos los involucrados con el Colegio.



Existen las ganas de vincular al Colegio con otros organismos, mencionada tanto por los directivos, como por exalumnos de la institución, aun cuando falta trabajar en clarificar con qué intención y con qué organismos que sean convenientes para los propósitos institucionales.

De acuerdo con el Marco para el desarrollo del Posgrado (ITESO, 2012), las modalidades de Trabajos para la Obtención del Grado pretenden lograr que los estudiantes busquen alternativas de solución a problemas específicos desde su área profesional al tiempo que le permitan abordar retos de actualidad que propicien el ejercicio y la innovación en su práctica profesional.

Con el desarrollo del presente diagnóstico y de la propuesta de intervención se logran abordar éstos propósitos establecidos por el programa de Posgrado, además también se contribuye a la reflexión crítica y responsable de la práctica profesional para hacer a la escuela un espacio más eficiente y humano.

Por ello, la modalidad elegida para el Trabajo de Obtención de Grado es la conocida como Proyecto Profesionalizante de Desarrollo o Innovación, con la intención de aplicar los conocimientos para dar una solución a un problema concreto de la institución.

### **Capítulo 3 Fundamentación de las acciones de intervención**

Este capítulo está destinado a la revisión y fundamentación de los conceptos principales identificados y relacionados con la situación problemática a intervenir. Cabe aclarar que los conceptos citados tienen distintas connotaciones según el ámbito desde el que se aborden y están tradicionalmente ligados a los contextos empresariales y de medios de comunicación masiva. Para los fines del presente trabajo, toda alusión conceptual se hará desde el ámbito de la gestión escolar y tomando como referencia su aplicación en centros educativos.

A la educación se le considera un proceso que se desarrolla a lo largo de toda la vida; las escuelas son un recurso social creado por las comunidades para brindar oportunidades de desarrollo a las personas que se integran a ellas como parte del proceso de construcción de conocimiento. La escuela representa el servicio público más apreciado por cada comunidad de la que forma parte.

Pocas instituciones sociales pueden existir durante tanto tiempo en la sociedad sin un amplio grado de sostén público. En este sentido, la escuela pertenece al público y éste tiene derecho a conocer, estar informado y enlazado sobre las necesidades escolares. Sin embargo, son relativamente pocos los esfuerzos que se realizan para mantener al día a la sociedad sobre las crecientes funciones de la educación y las posibilidades de mejorar la práctica en los centros escolares.

Por ello, se debe mantener un contacto cercano con la comunidad y mantenerla informada sobre los hechos vinculados con el desempeño escolar, sus problemas, necesidades y éxitos. La participación de la comunidad con la escuela, es un elemento clave para alcanzar la calidad educativa y para mantener un sistema permanente de rendición de cuentas que permite al centro escolar mantenerse en el camino y en el objetivo que se ha planteado con su proyecto educativo.

Así como es poco el trabajo articulado e intencionado que se realiza para mantener esta vinculación permanente entre el público y la escuela, también es

escasa la documentación e investigación que existe sobre el tema de las relaciones públicas y la vinculación en los centros escolares. Esta afirmación se refiere al sector de la educación básica y media, ya que para la educación superior y las universidades, la literatura e investigación a nivel nacional e internacional es abundante y de fácil acceso.

Con los elementos que se han podido recuperar y las fuentes de consulta a las que se ha podido tener acceso, es que se presentan los fundamentos teóricos que permiten comprender la relevancia del tema de las relaciones públicas y la vinculación, en el contexto del problema a intervenir.

En el siguiente mapa conceptual se integran los conceptos que serán desglosados en los siguientes párrafos

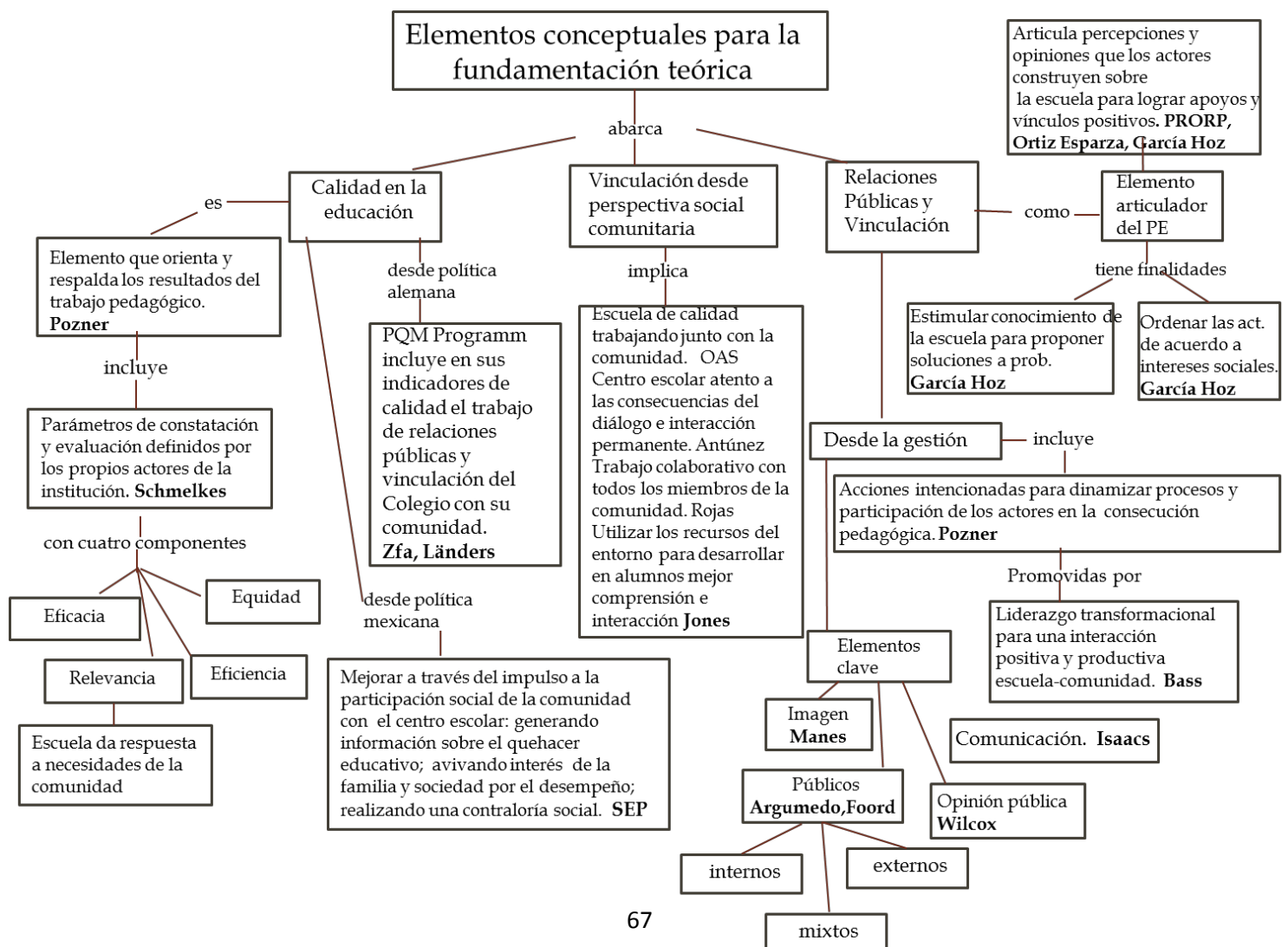


Figura 13.- Mapa conceptual de la fundamentación teórica para el proyecto de intervención.  
Fuente: elaboración propia.

### **3.1 La importancia de la vinculación y relaciones públicas de los centros escolares para la calidad educativa**

#### **3.1.1. La calidad en la gestión educativa**

En el problema a intervenir se centra en el propósito y aportación que pueda tener la intervención desde los alcances de la calidad educativa en el ámbito social comunitario del proyecto educativo institucional.

En cualquier ámbito del centro escolar se espera que esté presente el elemento calidad, como el componente que orienta y respalda que lo que ahí se hace, se hace bien y sirve a los fines para los que la escuela fue creada; tradicionalmente se centra a la calidad de la educación en los resultados del trabajo pedagógico realizado en el centro.

Siguiendo al reporte que el Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino (CINDA: 2009) realizó sobre el aseguramiento de la calidad<sup>1</sup>, se indica que la estimación de calidad de una institución siempre deberá estar referida a los fines educativos señalados en los propósitos y los objetivos que se propone cada institución. Sin embargo, es preciso demostrar que éstos son apropiados en función de los requerimientos externos e internos pertinentes.

Pozner (2001) precisa que para abarcar a la calidad en la educación primero debe ser *descosificada* para reintegrarle sentido, esto es, dejar de pensar en la enseñanza-aprendizaje desde la lógica del producto, sea la del artículo o servicio. La

---

<sup>1</sup> En 2009 CINDA publicó el Proyecto Alfa sobre el tema de Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria, en el que establece el marco de referencia para abordar los conceptos y delimitaciones sobre el aseguramiento de la calidad. CINDA es una iniciativa independiente que agrupa a directivos de Universidades públicas y privadas de países Latinoamericanos y españoles. Ofrece servicios de certificación, capacitación e intercambio de experiencias entre las instituciones que son miembros de la organización.

calidad en educación no es un producto bajo control, como sucede en los sectores industriales o empresariales.

La calidad más bien, es un parámetro de constatación y evaluación que debe ser construido, acotado y definido entre los propios actores de la institución. Se sitúa desde la lógica del proceso, en donde los resultados tienen sentido al relacionarlos con los procesos que los gestaron (Pozner, 2001).

Por su parte, Sylvia Schmelkes (1996) menciona que el ideal consiste en que la comunidad haga propia la escuela, la considere como suya, la apoye y se involucre con ella como agente activo en el proceso permanente de mejoramiento de la calidad. Una vez incorporado el servicio educativo en una comunidad, la escuela se vuelve parte de la vida de la misma.

La escuela forma parte vital de la comunidad. Una comunidad que cuenta con escuela no puede ya entenderse a sí misma sin ella. Pero no cabe duda de que son las escuelas que se encuentran más estrechamente vinculadas con la comunidad las que mejores resultados de aprendizaje logran entre sus alumnos. El proceso de búsqueda permanente de mayor calidad del aprendizaje entre los estudiantes, se verá fortalecido en la medida en que en ello se involucre a todos los que comparten ese mismo objetivo.

Schmelkes (2008) también señala cuatro componentes que deben estar presentes en la educación para que sea de calidad: a) relevancia; b) eficacia; c) equidad y d) eficiencia.

Dentro de la relevancia, se establece que una escuela de calidad debe poder dar respuesta a las necesidades individuales y a las sociales. Una escuela debe fomentar la construcción de una sociedad en la que la democracia, además de constituir una forma de gobierno, se convierta en una forma de vida, donde los alumnos, desde pequeños, puedan entender el entorno y enfrentarse a la vida. Una educación relevante y de calidad, no puede comenzar siéndolo si no parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta la escuela.

### 3.1.2. La calidad en el CAG

Desde el contexto del CAG, el Programa de Mejora de la Calidad de las Escuelas Alemanas en el Mundo (*PQM Programm*)<sup>2</sup> establece seis ámbitos con sus respectivos criterios, para evaluar y hacer seguimientos de mejora en cada uno de los colegios alemanes en el extranjero. Estos ámbitos incluyen: a) resultados y éxito de la escuela; b) cultura y calidad de aprendizaje en los procesos de aprendizaje y enseñanza; c) cultura escolar; d) dirección y administración de la escuela; e) profesionalismo de los docentes y gestión de personal; f) objetivos y estrategias de la gestión de calidad.

Dentro de los criterios establecidos en cada ámbito, existe uno en particular que hace alusión directa al trabajo de relaciones públicas en la institución. Es el criterio de Autopresentación de la Escuela, contenido en el ámbito de Resultados y Logros de la Escuela. El criterio dice:

“La escuela realiza un buen trabajo de relaciones públicas” (ZfA, 2006) y explicita como indicadores el que la escuela mantenga una página web atractiva y permanentemente actualizada, que cuente con un anuario para distribuir entre su comunidad interna y con los egresados, el que la escuela gestione eficazmente la obtención de recursos de terceros y en general, que “el trabajo de relaciones públicas tenga un efecto positivo sobre la demanda de vacantes” (ZfA, 2006).

Complementariamente, existen otros criterios dentro de los ámbitos que hacen alusión al trabajo de vinculación desde el ámbito social-comunitario. Uno de ellos es que “la escuela mantiene contacto periódico con sus egresados” a través de una asociación de exalumnos que organiza encuentros periódicos, que los integre en los eventos de la escuela y que reciben el anuario (ZfA, 2006).

---

<sup>2</sup> En el año 2004 las autoridades alemanas impulsaron el programa PQM, que propone una revisión crítica de la actividad educativa de las escuelas así como de la gestión de la organización y del personal. Todas las escuelas alemanas deben involucrarse en tal programa y garantizar el cumplimiento de los criterios descritos en el Marco de calidad para las Escuelas Alemanas en el Extranjero, para poder garantizar su existencia y apoyo por parte del gobierno Alemán.

Otro criterio tiene que ver con que “los padres estén conformes con la escuela”, y para ello los conmina a trabajar activamente en las distintas instancias de la escuela y en la asociación de padres. Como consecuencia de esta conformidad se esperaría que los padres indiquen que volverían a mandar a sus hijos a esta escuela. Además, otro criterio señala que la escuela “informa extensa y periódicamente a los padres acerca de los acontecimientos escolares” a través de reuniones periódicas y otros canales de comunicación. (ZfA, 2006)

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, también está presente la labor de vinculación como aporte desde la propuesta pedagógica que fortalece la personalidad de los alumnos. Esto es, la promoción del aprendizaje social a través de los viajes de estudio, las estadías extra escolares y los programas de intercambio con instituciones afines.

Dentro del ámbito de Cultura Escolar, existe el criterio de Apertura de la Escuela y Cooperación con Contrapartes Externas en donde se indica que la escuela debe mantener una “cooperación comprometida con otras escuelas alemanas y con contrapartes extraescolares a nivel regional e internacional”, siendo parte de estas las empresas y las universidades vía los acuerdos. (ZfA, 2006)

Finalmente, en el documento del PQM Programm se explicita que la escuela debe funcionar como “un centro de encuentro intercultural”, en donde se dé cuenta de un cronograma de eventos anuales que reflejen las tradiciones culturales del país en el que se encuentra la escuela y de Alemania, en una proporción equilibrada. Y se coopera con otras organizaciones que promueven la cultura alemana y con otras instituciones alemanas locales.

Con estas evidencias establecidas en uno de los documentos rectores de las Escuelas Alemanas en el Extranjero y al cual debe apegarse el CAG, queda de manifiesto que la labor de relaciones públicas y de vinculación en el Colegio no sólo no le es ajena, sino que forma parte de los puntos nodales sobre los cuales se le evalúa periódicamente por parte de las autoridades alemanas y que constituyen el

requisito para la entrega del sello de Calidad a las Escuelas Alemanas en el Extranjero y poder recibir subvención de Alemania y existir.

Entonces, si en la documentación está considerada la labor de relaciones públicas y de vinculación desde el ámbito social comunitario, aun cuando esté acotada a algunos criterios y evidencias, ¿cómo es que en el CAG éste trabajo ha tenido una trayectoria de vida y con resultados muy poco significativos para el proyecto educativo de la institución?

Probablemente, lo que ha faltado es la comprensión del tema por parte de los directivos, además de un desconocimiento sobre cómo dar estructura y organizar el trabajo en esta material, el para qué y cómo hacerlo. Aquí es donde se conecta el problema y el propósito del presente proyecto de intervención, al generar un marco de referencia que articule y dé sentido a la labor de relaciones públicas y vinculación en el marco del proyecto educativo institucional.

### **3.1.3. La calidad desde la política mexicana**

En los párrafos anteriores, se han abordado ideas generales sobre la calidad en la educación y, en concreto, cómo es considerada la calidad dentro del CAG en el marco de una política de Alemania. El CAG es un colegio asentado en Guadalajara, que debe acatar y adherirse a los lineamientos y políticas educativas que son provistas por el Estado Mexicano. Entonces, cabe dar un vistazo a lo que la línea gubernamental nacional señala en materia de calidad en la educación, desde la óptica del ámbito social comunitario.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) establece que una de las estrategias para mejorar la calidad en la educación es impulsar la participación social como vía de desarrollo y democratización. La participación social hace referencia a la comunidad educativa no sólo con el involucramiento de la comunidad escolar (director, profesor, alumno y demás integrantes formales del centro), sino también de



las familias de los estudiantes y del resto de la sociedad interesada en la educación en una interrelación activa entre todos estos actores.

Siguiendo esta conceptualización, la SEP (2011) describe ciertos atributos que deben resultar de esta interacción y que tienen que ver con; la generación de niveles más altos de información acerca del quehacer educativo; con avivar el interés familiar y comunitario por el desempeño escolar; y que debe traducirse en una verdadera contraloría social -no coercitiva, sino persuasiva y propositiva- de la educación.

El máximo órgano que establece las políticas educativas en nuestro país, reconoce a la participación social como elemento fundamental para impulsar la calidad de la educación desde el centro escolar mismo. Con ello se pretende lograr la autogestión de las escuelas e influir en los procesos de toma de decisiones, que de alguna manera se vinculan con los intereses de los actores.

En estas dos posiciones de la calidad de la educación desde el ámbito social comunitario (la alemana y la mexicana por lograr una rápida identificación), se encuentran elementos comunes en los que hay coincidencia para la actuación dentro del CAG:

- 1) El involucramiento de otros actores además de los comúnmente asociados al interior de la escuela. Esto es, el centro escolar es y tiene sentido, en la medida que toma en cuenta y sirve a los intereses de la comunidad en la que se ha establecido.
- 2) El considerar la vinculación intencionada y estructurada con otros, se convierte en una pieza fundamental para transparentar el ejercicio pedagógico que se ejerce en el centro, convirtiéndose en un instrumento de rendición de cuentas frente a la comunidad educativa.

### **3.2 La función de la vinculación en el centro escolar desde una perspectiva social comunitaria.**

La Organización de los Estados Americanos (OAS, 2006) establece que es muy difícil pensar en una escuela que ofrezca una educación de calidad trabajando de espaldas a la comunidad y desconociendo los intereses, demandas y problemas que la misma plantea.

Por ello debe pensarse y concebirse al centro educativo como una entidad abierta que no se restringe sólo al escenario de la escuela, sus docentes, alumnos y padres, sino que se abre al espacio público local, incluyendo como “agentes de enseñanza y aprendizaje a las familias, clubes, organizaciones de vecinos, organizaciones productivas” (OAS, 2006:11) que tenga como objetivo el construir un proyecto educativo que parta de las necesidades y posibilidades de la comunidad.

Esta relación se desarrolla a través de redes entre la institución educativa y los actores sociales que están interactuando con ella y que de forma consciente o inconsciente, se articulan en función de objetivos y actividades comunes. Antúñez (2001) indica que un centro escolar que funciona satisfactoriamente es aquel que está atento a las consecuencias del diálogo e interacción permanente entre sus propuestas y realizaciones y las exigencias que marca el entorno en el que se desenvuelve.

Para que ello suceda de manera intencionada y provechosa para la escuela, es relevante un trabajo colaborativo de todos los miembros que conforman al centro escolar en la tarea de crear más y mejores vínculos con las personas y entidades que integran a la comunidad. En esta estrategia de crear la vinculación se implica una visión global e integral que debe caracterizar todas las relaciones, contactos, interacciones, comunicaciones que establece un centro escolar con su comunidad (Rojas, 2012).

Jones (1971) indica que la escuela y la comunidad tienen ciertas responsabilidades en común en lo que respecta al proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Para que el proyecto educativo satisfaga las necesidades del individuo en la sociedad, debe utilizar los recursos de la comunidad en que está ubicada, pues, cuando la escuela colabora con su entorno, puede utilizar sus recursos combinados a fin de desarrollar en los alumnos una mejor comprensión e interacción.

A la escuela se le debe dar la oportunidad de enterarse de los proyectos que hay en la comunidad y de colaborar en ellos. Esta es una vía natural para que los estudiantes se apropien de los elementos que están a su alrededor, y puedan hacer una intervención para mejorar y transformar su propio entorno.

Jones (1971) les llama recursos comunitarios a aquellos elementos de la comunidad que, sin pertenecer, tiene valor educativo y pueden ser utilizados con fines pedagógicos en el más amplio sentido. Estos recursos pueden estar representados por instituciones, servicios, materiales, procesos, que permiten la observación, participación y contribución en actividades escolar-comunitarias (Olsen, en Jones 1971).

### **3.3 Las relaciones públicas como elemento articulador del proyecto educativo**

Siguiendo a García Hoz (1987), se puede afirmar que el público que rodea al centro escolar tiene alguna opinión sobre él, sobre sus profesores, sus instalaciones, sus estudiantes, de tal manera que cuando la palabra escuela o colegio se pronuncia, genera en quien la escucha una particular imagen de la institución.

Estas opiniones, juicios o imágenes mentales del colegio son el resultado de unas relaciones públicas, planeadas o sin planificar, conscientes o inconscientes. Aquí es donde entra la tarea del área de relaciones públicas de una institución, para articular este caudal de percepciones y opiniones que los actores construyen sobre la escuela.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Profesionales de las Relaciones Públicas (PRORP) éstas son una profesión fundamentada en la comunicación estratégica que contribuye a la consecución de los objetivos de una organización pública o privada de manera sustentable y en armonía con la sociedad que la rodea (PRORP, 2011).

El ejercicio profesional de esta disciplina se basa en la estrategia y en el análisis de riesgos y oportunidades. Sus principales tareas son: incidir para la construcción y salvaguarda de la reputación de las organizaciones; contribuir en la creación de oportunidades de negocio; gestionar ante los sectores público, privado y social; así como llevar a cabo acciones de responsabilidad social.

Entonces, las relaciones públicas en una institución educativa son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y futuras.

La importancia de las mismas radica en aplicar una serie de actividades que ayuden a posicionar y enaltecer la buena imagen de la organización escolar entre el público interno y externo de la misma, logrando así pertinencia con el fin de lograr apoyo y vínculos positivos hacia la organización escolar (Ortiz Esparza 2013).

Dentro del público interno están implicados todos los miembros de la escuela: alumnos, profesores, directivos, personal administrativo, técnico, auxiliar. Todos contribuyen a proporcionar información y estímulos a través de los cuales la sociedad se va haciendo idea de lo que la realidad escolar es. Aquí la función de las relaciones públicas va orientada a generar pertenencia en los integrantes del plantel a través de una comunicación clara, fluida, oportuna y que favorezca la comprensión mutua de los intereses comunes.

Lo que se pretende con las relaciones públicas hacia el exterior es que las personas y organismos que tienen relación con la escuela se forman una idea de éste lo más apegado posible a la realidad.

García Hoz (1987) al respecto menciona que la imagen de la escuela es algo que se va construyendo paulatinamente y, en el proceso de su formación, la escuela necesita saber cuáles son las ideas, opiniones y reacciones que la relación con él van provocando en la comunidad. En las relaciones públicas también se tiene interés en que la escuela tenga una imagen adecuada de la sociedad en que vive y en especial de las personas que, de una u otra manera, pueden entrar en relación con la institución escolar.

Se identifican dos finalidades principales en la vinculación y las relaciones públicas:

- Estimular a la comunidad para que conozca cada vez mejor al centro escolar y pueda participar más inteligentemente en la solución de los problemas educativos.
- Ordenar, en la mayor medida de lo posible, las actividades de la escuela de acuerdo con los intereses y necesidades de la comunidad.

De acuerdo con Alcaide (2010) el propósito central de toda tarea de vinculación y relaciones públicas es crear un valor superior para los miembros de la comunidad, esto es que sus integrantes perciban que la propia relación en sí con la escuela es un elemento que constituye un valor añadido para ellos.

Esto se logra a través del desarrollo de una política y estrategia de la organización que convierta la relación escuela-comunidad en un producto más y que como tal sea planificada, estructurada, implantada, seguida y cuidada.

### **3.4. Las relaciones públicas y la vinculación desde la gestión**

Aurora Elizondo (2003) hace un recuento de cuatro puntos centrales que la gestión escolar debe atender para lograr el mejor funcionamiento de los sistemas educativos de las escuelas, y por ende, impactar en una mayor calidad. Estos tienen que ver con los aspectos sociales y organizacionales; con el diseño y operación de los proyectos de trabajo; con el manejo directivo del sistema y con las herramientas y técnicas acordes con el manejo del sistema.

Concretamente, en el primer punto de aspectos sociales y organizacionales se detalla que la gestión debe establecer una serie de correlaciones que permitan tanto a la educación como a la sociedad desarrollarse paralelamente y sin enfrentamientos radicales, para que la primera cumpla las expectativas que sobre ella se forma la segunda. Se admite que desde la gestión escolar esta relación entre educación, escuela, sociedad, está sujeta a constantes cambios, pero éstos deben hacerse de manera consensual, sin radicalismos excesivos.

Es de suma ayuda al momento de enfocar la relación y la vinculación desde la óptica de la gestión, entender y conocer cómo se han comportado histórica y tendencialmente la escuela y la comunidad. Esto dará pie para saber dónde se encuentran, resaltando sus características más relevantes en el presente, para concretar un reconocimiento social de la educación, tomando como base sus efectos sobre la comunidad.

En el marco de la gestión escolar, las interrelaciones entre escuela y proyecto educativo se entienden como una forma de intercambio de significados, opiniones y conductas con la comunidad social a la que dichos actores pertenecen de cara a la formación de nuevas generaciones.

Siguiendo a Elizondo (2003) se afirma que la participación de la comunidad es un prerequisite ineludible de la gestión escolar ya que la sociedad y la familia deben tener la posibilidad real de participar en las diferentes instancias del sistema

educativo. Una gran parte de lo que sucede en la escuela repercute en la comunidad en la que se encuentra establecida.

Pilar Pozner (2000) nos recuerda que la gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar, a la unidad educativa –proyecto educativo- alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

El motor para favorecer y facilitar esta dinamización, es el programa de relaciones públicas y vinculación que esté articulado a los propósitos establecidos en el proyecto educativo y la visión ahí establecida para los procesos pedagógicos y organizacionales. Esto desde la consideración de la dimensión comunitaria que apunta a las relaciones entre sociedad y escuela.

En concordancia con Pozner (2000), la gestión escolar tiene que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico para no ser una construcción arbitraria y aislada; debe reconocerse como una organización social que parte de un dominio social que le da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos.

Por su parte, Schmelkes (2008) refiere a la gestión como la distribución y la petición de cuentas de responsabilidades por la calidad a cada miembro de la comunidad escolar; además como una estrecha vinculación y colaboración con padres de familia y sociedad poniendo un énfasis central por los aprendizajes y su relevancia.

De acuerdo con Castillo Esparcia (2010) toda organización debe conocer con quienes se relaciona, con quien establece acciones compartidas y conocer sus demandas; además de satisfacer sus necesidades de una manera acorde con los

objetivos de la organización. En este sentido el trabajo de coordinación y gestión de las relaciones externas de la institución consiste en conocer, gestionar e investigar a los diferentes públicos que posee y con quienes desea mantener una relación armónica y fructífera para el logro de objetivos y beneficios comunes.

En este sentido, el gestionar las relaciones y la vinculación como parte de la función de la vida escolar es un aporte a la generación de vínculos de calidad, prevención y resolución de conflictos, promoción del diálogo organización-públicos, identidad, imagen, visibilidad, credibilidad, confianza e institucionalización.

Es darle un valor agregado a la institución educativa al promover el trabajo de su escuela, mostrar las cualidades de su apuesta pedagógica y lograr que la comunidad se comprometa con el progreso de la institución, además de fidelizar a su comunidad y generar una imagen positiva y propositiva en el contexto social donde interactúa.

### **3.4.1 El papel del liderazgo**

Pozner (2000) también señala que la gestión requiere un responsable; y para que la gestión sea adecuada, este responsable debe tener liderazgo, y dicho liderazgo estaría vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. La gestión escolar no reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa -incluyendo la comunidad externa- y de éstos entre sí.

Supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados. Por eso, gestión escolar se asocia con la planeación escolar. Así, las interrelaciones que la escuela establemente favorece, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.



Aquí el papel del líder debe ser el de velar por la gestión escolar de cada elemento del proyecto educativo, ya que es el responsable de lograr una articulación entre las distintas dimensiones, las condiciones y los sujetos con la intención de dominar la complejidad de las situaciones que se presentan en el espacio escolar (Pozner, 2000).

Dentro de la actividad de las relaciones públicas y la vinculación, el papel del líder debe ser el de detector y reconocedor de las necesidades internas y externas, tener en cuenta a las personas, sus intereses y preocupaciones. (Pozner, 2000). Debe estar consciente que al dirigirse a docentes, padres o estudiantes debe hacerlo con los mensajes y en los canales adecuados, ya que su función es el de transmisor y facilitador de la creación de redes de intercambios.

La función del líder desde la gestión es asegurar que los públicos y la comunidad escolar cuenten con la información pertinente y promueve que el proyecto educativo se inserte dentro de la escuela y hacia afuera, de una manera real y efectiva.

En este sentido, la propuesta que desarrolla Bass (en Blase, 2013) sobre liderazgo transformacional es pertinente para entender que las cualidades que debe tener el líder promotor de esta interacción positiva y productiva entre comunidad y escuela, están basadas desde su rol de motivador e integrador de la participación de las personas que integran la comunidad escolar, con vistas a alcanzar una serie de objetivos organizativos.

Leithwood (en Blase, 2013) parte del desarrollo de Burns para contextualizar el liderazgo transformacional en el ámbito escolar e identifica siete dimensiones que deben estar presentes:

- 1.- la visión y los objetivos
- 2.- el estímulo intelectual
- 3.- el apoyo personalizado

4.- el modelado de las mejores prácticas y valores organizativos

5.- grandes expectativas en cuanto al rendimiento

6.- una cultura escolar basada en la productividad

7.- estructuras que favorezcan la toma de decisiones compartida

Estas dimensiones se articulan entre sí para desarrollar una percepción común de la escuela como sistema organizacional por parte del personal docente y no docente, tanto en sus actividades, sus objetivos, su razón de ser y su visión. Estos objetivos se conjuntan para procurar un sentimiento de pertenencia e identidad entre los miembros del centro escolar e infundir en ellos una misión y propósitos acordes al proyecto educativo, esto es, crear una visión compartida entre los miembros de la escuela.

Los líderes transformacionales poseen la habilidad de generar esta visión compartida. Generan ideas, las comparten y hacen que los demás se comprometan. Estos líderes asumen la responsabilidad de promover la identificación e integración de los actores con los objetivos y fines de la escuela; fungen como impulsores y transmisores de esa visión (García y Romerosa, 2007).

Para lograrlo se valen de la motivación intrínseca, aportando valor al trabajo que cada persona realiza, favoreciendo la interiorización de los objetivos y creando un sentido de autoeficacia; estimulando el pensamiento diferente, buscando soluciones nuevas a los problemas y adoptando procesos de pensamiento generativo y exploratorio. (García y Romerosa, 2007).

Desde el ámbito de la gestión, el liderazgo transformacional debe favorecer la construcción de relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral (Salazar, 2006).

El papel que juega el liderazgo transformacional para el desarrollo e intervención con un programa de relaciones públicas y vinculación en el CAG, es crucial al dotar tanto al gestor como a los demás actores en la organización, de la capacidad de

autogestión, colaboración e implicación en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro escolar y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

### **3.4.2 Elementos clave para las relaciones públicas y la vinculación**

A raíz de la revisión documental que se ha realizado y de los elementos mismos que aporta el diagnóstico para elaborar el proyecto de intervención, se han identificado elementos que están presentes en la labor de relaciones públicas y de vinculación, desde una perspectiva de la gestión, mismos que deben ser considerados para integrar un programa de relaciones públicas que sirva a los de la intervención y solución del problema detectado.

Estos elementos se describen a continuación:

#### **3.4.2.1 Imagen**

Juan Manuel Manes (2004) precisa que la imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o institución. Se desarrolla a partir de la manifestación de dimensiones (como la calidad en el servicio educativo) y su calificación por medio de atributos (satisfactorio, no satisfactorio). El grado de conocimiento y la percepción que el público tiene sobre una escuela, determinarán su reputación en la competencia dentro del sector educativo.

Para Kotler (en Manes, 2004) las imágenes se diferencian entre sí en la medida que generen impresiones claras o confusas, simples o complejas, verdaderas o falsas, reales o imaginarias.

Cada público vinculado con la organización escolar formará su propia imagen de la misma, por lo tanto pueden coexistir tantas imágenes como públicos con los que se vincule (los padres, los egresados, la comunidad, los profesores).

El origen de la imagen se asienta en la identidad institucional que le da su proyecto educativo y la cultura interna de la organización con sus principios, metas fundacionales, normas y valores. La escuela crea su cultura propia a partir del concepto de pertenencia de todos sus miembros, de la relación y motivaciones de los mismos, del cumplimiento de normas internas y sus objetivos; esencialmente de los valores éticos, laborales y solidarios subyacentes.

Además de la interpretación individual que hacen los públicos con los que se vincula, la imagen de la institución educativa debe desarrollar una identidad visual (logotipo, escudo, nombre, color, tipografía) y plasmarla armónicamente en todos los elementos tangibles que la identifiquen (carteles, papelería, uniformes, carpetas, banderas).

Para formar una imagen institucional coherente, la escuela deberá tener en cuenta:

- a) La conducta social institucional (por ejemplo, campañas contra el bullying)
- b) La conducta de desarrollos institucionales (por ejemplo, la instrumentación de nuevas metodologías pedagógicas)
- c) La conducta del personal de la institución (desde los directivos, hasta el personal de seguridad)
- d) La conducta administrativa de la institución (ejemplo cuotas escolares y asignación de becas)

Todo ello sin dejar de lado su programa de servicios y su estrategia de posicionamiento pedagógico.

### **3.4.2.2 Públicos**

Argumedo (2003) señala que los públicos, es un término colectivo para designar a un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí por los intereses y afinidades que le son comunes. También se refiere al conjunto de la población que habita en la misma localidad en la que está ubicada la escuela.

Foord (2012) menciona que es preciso hablar de públicos en plural porque las personas que se vinculan al centro tienen diferentes intereses en lo que sucede en las escuelas y no hay una forma efectiva que sea única para llegar a todas de la misma manera.

Cuando se trata de relaciones públicas y vinculación, es útil pensar en agrupar a las personas con necesidades e intereses comunes para que el mensaje y vehículos de comunicación puedan ser adaptados a ellos.

Esta autora hace referencia a tres tipos de público en lo que a la vinculación de la escuela se alude: internos, externos y mixtos.

#### **3.4.2.2.1 Públicos internos**

Son los que conforman la estructura orgánica de la escuela y que están dentro de su área operacional. Son ese grupo de personas que están directamente asociadas con el sistema escolar.

Ejercen una notoria participación en la formación de concepto acerca de la entidad, tanto interna como externamente; y su modo de colaborar en la formación de tal concepto está íntimamente ligado a su grado de integración con el quehacer de la escuela; lo cual hace que su comportamiento contribuya a formar opinión respecto a ella, debido a que, por su continuo contacto con diferentes públicos, influye al mismo tiempo en la opinión interna y externa al centro escolar.

Se identifica como parte de este público a

- Miembros de los Consejos Directivos
- Administradores
- Directores generales
- Estudiantes
- Profesores
- Personal administrativo y de apoyo interno
- Personal de mantenimiento y contratistas
- Personal de seguridad
- Choferes
- Trabajadores en la cafetería
- Asesores

#### **3.4.2.2.2 Públicos externos**

Son los que se encuentran dentro del área de influencia de la escuela y que, en una u otra forma, afectan o pueden afectar, favorable o desfavorablemente, a las actividades de ella, ya que tienen una relación directa o indirectamente con el sistema del centro escolar.

Se identifica como parte de este público a

- Padres de familia
- Egresados
- Aspirantes y aspirantes potenciales
- Asociaciones vecinales, de colonos

- Otros colegios afines
- Otros colegios competidores
- Organismos certificadores
- Organismos gubernamentales
- Grupos civiles
- Medios de comunicación
- Sector empresarial
- Universidades
- Proveedores
- Prestadores de servicios

#### **3.4.2.2.3 Públicos mixtos**

No están dentro de la escuela pero tampoco están totalmente fuera de ella, ocupan una posición intermedia. Pueden fungir como elementos articuladores entre las funciones de la escuela y la comunidad. Su relación fluctuante con la escuela hace que lleven cierta identificación con ella y se conviertan en moderadores sociales de la misma.

- Familias
- Accionistas
- Donantes
- Concesionarios
- Patrocinadores

### 3.4.3 Opinión Pública

Siguiendo a Noelle-Neumann (en Wilcox y Cameron, 2012) la opinión pública se refiere a las opiniones sobre temas controvertidos que uno puede expresar en público sin quedarse aislado.

A su vez, Wilcox y Cameron (2012) establecen varias acepciones e indican que es la expresión colectiva de la opinión de muchos individuos reunidos en un grupo por sus aspiraciones, objetivos, necesidades e ideales comunes.

Las personas que están interesadas en la escuela se forman una opinión pública sobre ella, ya que está relacionada con el interés propio o con una preocupación general. Esta opinión no permanece durante mucho tiempo, a menos que las personas consideren que su interés propio está plenamente involucrado y que la opinión esté acompañada de hechos y acontecimientos.

Generalmente, los acontecimientos son los desencadenantes de la formación de la opinión pública. La concientización y la discusión conducen a la cristalización de opiniones y al consenso entre el público.

En la generación de la opinión pública también están los catalizadores, que son personajes conocidos para la institución y que expresan su parecer sobre un tema determinado. También se les llama líderes de opinión y suelen estar muy interesados en un tema o problemática de la vida escolar, están bien informados y son buenos organizadores que consiguen que la gente actúe.

La gente no suele tomar una decisión por sí sola, sino que se deja influir por amigos, padres, profesores, medios de comunicación y un sinnúmero de públicos para realizar una determinación en una buena parte de los aspectos de su vida.



### **3.4.4 Comunicación**

Un centro educativo gira, sobre todo, en torno a las relaciones humanas que usan la comunicación para llevar sus interacciones. De acuerdo con David Isaacs (2004), la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir, proteger y reforzar algo valioso en las relaciones, aumentando así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo.

En el centro educativo, la educación tendrá que realizarse en función de la mejora personal y ajena y que tienda a producir unidad entre las personas, basándose en los valores establecidos en su ideario o en los objetivos generales establecidos por la escuela.

Compartir estos valores es una condición necesaria para comunicar, aunque no es suficiente. También se debe saber utilizar los distintos canales de comunicación y saber encontrar los momentos, situaciones y formas adecuadas para facilitar el proceso.

En el proceso tradicional se entiende que durante la comunicación se hace uso del receptor, el medio y el mensaje; además el canal oral no es el único medio por el que se produce la comunicación, también influyen los gestos, las acciones, los ademanes, la posición del cuerpo al momento de favorecer u obstaculizar una comunicación.

La descripción de estos cuatro elementos es importante porque juegan un papel relevante en todo el proceso de las relaciones públicas y de la vinculación, además de que son componentes centrales en el modelo de referencia con el que habrá de diseñarse el plan de acción para intervenir el problema, el cual se describe en el siguiente apartado.

### **3.5 El manual como herramienta para la estructuración de las relaciones públicas y la vinculación**

De acuerdo con Álvarez Torres (2011), el grado de experiencia de una persona u organización depende de su grado de conocimientos y de la profundidad del entendimiento que tenga sobre un tema en particular. Las personas experimentadas tienen el hábito de refinar continuamente las técnicas que utilizan, en pro de asegurar la calidad y los resultados de su trabajo.

En el ámbito escolar, el éxito de la institución depende de la efectividad del conjunto de técnicas pedagógicas y administrativas que emplea cotidianamente para alcanzar los propósitos de su Proyecto Educativo. La experiencia de cada directivo, docente y colaborador es muy valiosa porque contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la organización

El documentar estas experiencias se vuelve un recurso invaluable para el centro escolar, ya que contiene la base sobre la cual partir para seguir creciendo. Los manuales se convierten en la herramienta con la que se aprovecha al máximo el desarrollo de la institución, ya que contienen la razón de ser del centro escolar, las experiencias que va acumulando, lo que ha probado ser útil y los procesos que se deben hacer para que se cumpla con el propósito de calidad establecido.

Rodríguez Valencia (2002) define a un manual como el documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. Contiene la ruta sobre la que opera un área y como toda organización, no son estáticos e inalterables; todo lo contrario, deben cambiar tan seguido como se requiera para adaptarse a las modificaciones que van surgiendo en la estructura escolar.

Los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos (Rodríguez, 2002):

<b>Instruir</b>	<b>Precisar</b>	<b>Coadyuvar</b>	<b>Servir</b>	<b>Proporcionar</b>
<b>Al personal sobre: objetivos, políticas, procedimientos, normas</b>	<b>Funciones y relaciones del personal y áreas para asignar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.</b>	<b>A la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.</b>	<b>Como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.</b>	<b>Información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.</b>

Figura 14.- Objetivos de los manuales en una organización (Rodríguez, 2002)

Esto implica que la elaboración de los manuales se hace para comunicar información y su diseño debe lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

Los manuales se clasifican dependiendo del propósito que se ha de lograr: por su contenido o por su función específica. El primero se refiere al contenido para cubrir una variedad de materias como: historia de la organización; de políticas y procedimientos, de contenido múltiple, de adiestramiento, técnico. En el segundo se hace la descripción de una función operacional específica a tratar: compras, recursos humanos, contabilidad, entre otros. (Rodríguez, 2002).

Para el caso del presente proyecto de intervención, se recomienda el manual de contenido múltiple para recuperar y sistematizar la estructura del Área de Relaciones Públicas y Vinculación, ya que en un solo documento se puede integrar la historia, organización, políticas y procedimientos y funciones del Área, que se interrelacionan en la operación cotidiana. Debe estar separado por secciones acordes a cada tema desarrollado.

De acuerdo con Álvarez Torres (2011), el contenido típico de un manual de contenido múltiple que incluye políticas y procedimientos y que sirve como una referencia inicial, es el siguiente:

1.- Portada: incluyendo el logo de la organización y el título del manual	6.- Procedimientos: descripción narrativa de los procedimientos.
2.- Índice: es una lista de los apartados del manual, con números o letras como referencia.	7.- Gráficas: los procedimientos se representan siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones
3.- Introducción: objetivos del manual, alcance, cómo usar el manual, revisiones y recomendaciones.	8.- Formatos: formas diseñadas que homologan los procesos
4.- Organigrama: interpretación de la estructura orgánica en la que se explica el tipo de organización, relación entre el personal, las áreas en que se divide.	9.- Anexos.
5.- Políticas: descripción narrativa de las políticas de la organización	

Para el caso del Área de Relaciones Públicas lo que interesa es que el manual dé una fisonomía más definida de la estructural procedimental para que deje de ser un área de actuación empírica e improvisación y tome forma en una serie de procedimientos bien definidos.

En la siguiente gráfica se establecen las fases para la elaboración de manuales que propone Rodríguez Valencia (2002):

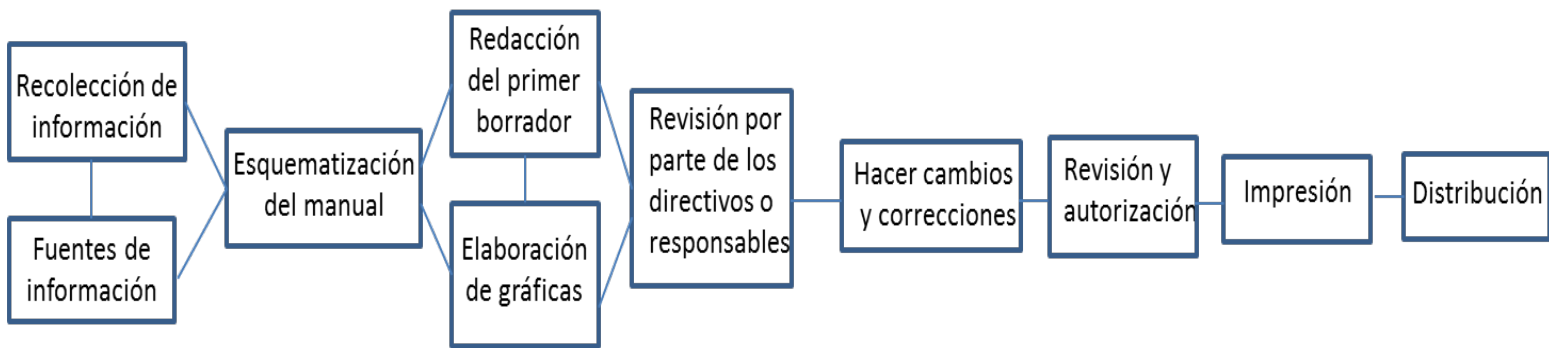


Figura 15.- Fases para la elaboración de manuales (Rodríguez,2002)

Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución y socialización ante las personas directamente involucradas en los procesos descritos en el manual. Que conozcan a detalle su contenido y que tengan el conocimiento suficiente del mismo para utilizarlo como fuente de consulta.

También se debe llevar un registro de quiénes son las personas que tienen un ejemplar, de manera que ante cualquier modificación o actualización, siempre cuenten con la versión actualizada del mismo. Rodríguez (2002) recomienda que desde el momento en el manual comienza a ser utilizado debe evaluarse continuamente en qué medida cumple con los objetivos para los que fue creado.

### 3.6.- El modelo de referencia

Un modelo de referencia, es un término que, según Ander-Egg (1996) no significa la realidad sino una representación o construcción simplificada de una serie de fenómenos, destinada a explicar la realidad o actuar sobre ella. En otras palabras, es una abstracción de la realidad que sirve para examinar las relaciones entre factores considerados importantes en el funcionamiento de un sistema. Un modelo puede elaborarse construyendo una representación ideal de las relaciones entre los elementos y partes que constituyen ese sistema.

En este sentido, John Marston (1963) estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas, el cual estructuró en cuatro etapas a las cuáles denominó con un acrónimo con base en la regla mnemotécnica de RACE, en español IACE. Cada una de estas etapas, debe responder a una pregunta relevante para el proyecto de la institución:

- 1.- Investigación (Research): ¿cuál es el problema o situación?
- 2.- Acción (Action): ¿qué se va a hacer al respecto?
- 3.- Comunicación (Communication): ¿cómo se informará al público?
- 4.- Evaluación (Evaluation): ¿se ha logrado llegar al público? ¿cuál ha sido el efecto?

Esto es, debe haber una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción que ha sido comunicado, alcanzar unos objetivos previamente delimitados. La evaluación es el elemento final que vuelve a iniciar el ciclo, como si fuera una espiral ascendente, toda vez que aporta elementos de mejora en el proceso.

La etapa de la investigación constituye la búsqueda de la información necesaria para clarificar y resolver eficazmente el problema. Kunsch (en Matilla, 2011:101) señala que la investigación en las relaciones públicas planteará diferentes objetivos:

- Conocer la opinión de los públicos
- Construir diagnósticos de la comunicación de la institución
- Conocer a profundidad a la organización

Y todo ello con la finalidad de elaborar proyectos y programas de relaciones públicas y hacer análisis de los ambientes internos y externos que permitan verificar las implicaciones de su puesta en marcha.

En la etapa de la acción se pretende dar sentido a los datos recogidos en la Investigación para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al

problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos.

En la tercera etapa se deben establecer los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente. Es la etapa de realización y comunicación de todas las acciones identificadas previamente. Los mensajes deben concebirse en función del público objetivo y de acuerdo con sus necesidades.

En la etapa de evaluación, el programa debe ser medido durante su ejecución y una vez alcanzadas las metas propuestas volver al ciclo de investigación para tener una mejora continua.

Por su parte, Jones (1971), establece que para favorecer e impulsar un programa de relaciones públicas de la escuela con la comunidad se deben tener en cuenta, los siguientes elementos:

- Propósito de las relaciones públicas
- Comprender a la comunidad y trabajar con ella
- Organización y administración
- Medios
- Evaluación

El propósito general de las relaciones públicas en la escuela consiste en mantener informado al público sobre los fines, logros, condiciones y necesidades del centro escolar. Saber qué es lo que quiere la escuela proyectar, es indispensable para mostrar el desempeño que tiene con los profesores, los alumnos y el personal que sostiene el día a día. Con ello, se puede lograr una mejor comprensión comunitaria, que el público comprenda la calidad de educación que de ahí emerge y así contribuir a un modo democrático de vida.

Comprender a la comunidad es necesario para desarrollar y mantener un eficaz programa de relaciones públicas. El responsable del programa necesita datos e información sobre el grupo social representativo, del mismo modo que la comunidad

necesita información sobre las escuelas. Algunas herramientas útiles son el uso de encuestas, de estudios de la opinión pública.

Es importante que se tengan guías de acción basados en la información que la misma comunidad proporciona sobre sus expectativas y formas de vincularse con el centro escolar. Así como de principios básicos de las relaciones públicas que se han de seguir en el centro y que surgen a partir de la aplicación de instrumentos con los que se obtiene la voz de la propia comunidad y lograr así, una mejor comprensión mutua.

John Hickey (en Jones, 1971) afirma que algunos de los principios que tienen los centros escolares al momento de plantearse una vinculación con su entorno tienen que ver con la comprensión de las necesidades, aspiración y defectos de la comunidad cuando se dirige el programa de relaciones públicas de la escuela; así como con el concebir a la educación como un proceso social en el que el estudiante llega a participar cada vez más de la conciencia comunitaria total de la que forma parte.

En la organización y administración del programa de relaciones públicas se debe determinar criterios precisos y contener metas, objetivos, y detalles de organización claros. El responsable del programa debe organizar el aparato para las relaciones y vinculación entre la escuela y la comunidad, de modo que actúe en forma unificada atendiendo a las características propias de la conformación de su centro escolar, su estructura política y administrativa interna, su población escolar, y la cantidad de dinero disponible para los fines del programa. Debe comprender el papel de cada uno de los integrantes de la escuela –directivos, alumnos, profesores, personal no docente, padres de familia- e incluirlos en el programa de relaciones públicas como agentes y colaboradores del mismo programa.

Los medios constituyen los instrumentos de los que ha de valerse el programa de relaciones públicas para hacer llegar los mensajes a la comunidad. La correcta



selección y uso que se le da a los mismos es lo que permitirá alcanzar el objetivo planteado en el programa. Se debe tomar en cuenta que esta selección y uso de medios implica un ejercicio de interpretación de la realidad que realizan tanto el emisor como el público destinatario del mensaje.

La evaluación proporciona medios para determinar qué aspectos del programa de relaciones públicas son satisfactorios, cuáles no lo son y porqué. Debe indicar hasta qué punto se desarrolla bien cada fase del programa y qué cambios, según sea el caso, resultan convenientes y necesarios. Aun cuando debe establecer un sistema de evaluación formal que emane de la propia estructura escolar, debe recordarse que el público evalúa indirectamente el programa de muchas maneras.

Con la evaluación se deben dar pruebas de que se satisface el objetivo y los fines para los cuáles ha sido elaborada una estrategia de relaciones públicas. No es fácil evaluar un programa de relaciones públicas y algunas herramientas que pueden utilizarse son las encuestas, los estudios de opinión, las listas de verificación y las escalas de evaluación.

A través de este modelo, Jones (1971) aclara que el programa de relaciones públicas de una escuela está determinado por las necesidades del mismo centro y que la administración debe asumir la responsabilidad de su funcionamiento. Sólo con su respaldo e interés constructivo puede seguir mejorando y progresando para el beneficio de la institución y la comunidad misma.

### **3.6.1 Creando un modelo común para la intervención**

De las aportaciones de Marston y Jones, se pueden establecer elementos comunes para generar un solo modelo de referencia para la intervención. Cabe señalar, que es una interpretación de la autora del presente trabajo con la finalidad de recuperar los puntos que serán de mayor utilidad para intervenir la problemática del

CAG, tomando en cuenta su contexto y con la intención de que la intervención sea viable y produzca resultados. Esta relación se identifica en la siguiente tabla:

Jones (1971)		Marston (1963)
Propósito de las relaciones públicas		
Comprender a la comunidad y trabajar con ella	↔	Investigación
Organización y administración	↔	Acción
Medios	↔	Comunicación
Evaluación	↔	Evaluación

Figura 16- Elementos correspondientes para establecer un modelo común para un programa de relaciones públicas en una organización escolar. Fuente: elaboración propia.

En este modelo unificado, se debe partir del establecimiento de objetivos y metas que debe alcanzar el programa de relaciones públicas. Este primer paso deberá estar consensuado, avalado e invariablemente, apoyado por la dirección escolar y por los responsables directos del área para que pueda ser implementado.

En el siguiente gráfico se muestran los elementos comunes que debe tener este nuevo modelo:



Figura 17.- Modelo del proceso para el establecimiento de un programa estratégico de relaciones públicas en el centro escolar. Fuente: elaboración propia.

Es fundamental que la dirección general esté involucrada y tenga la idea clara del para qué se va a desarrollar un programa de esa naturaleza y cómo se va a potenciar al proyecto educativo a través de su actuación. De esta manera, se contará con el aval de la cabeza de la organización para su implementación y eso dará herramientas para ir permeando al resto de los integrantes de la escuela, personal docente y no docente, sobre la importancia de la existencia del programa y su respectiva colaboración con el mismo.

El programa de relaciones públicas debe ser planificado para que sea adecuado a las necesidades de los públicos de interés y pueda gestionar su relación y vinculación

con ellos. Que haya una labor de escuchar, identificar y conocer sus distintas opiniones acerca de la escuela y viceversa. Aquí la investigación es fundamental antes de arrancar el programa, sólo así se tomará en cuenta y se podrá involucrar a la comunidad que es el elemento clave y que da sentido al trabajo de esta área.

La acción implica el desarrollo y la implementación propiamente del plan o programa, y en ello debe haber organización y una estructura propia del programa para mover las piezas necesarias dentro de la institución, los recursos de los que se apoyará para darle vida al plan.

La selección de los medios para comunicar el plan, los avances, dar a conocer el estado en el que se encuentra su ejecución, así como las herramientas de las que se vale el programa mismo, son fundamentales para lograr que llegue el mensaje con la mayor precisión posible, sin tantas variables en la interpretación de los mensajes.

El mecanismo de evaluación para saber qué se ha logrado y cuál está siendo el efecto del programa. Permite conocer y comprobar los resultados respecto a los objetivos definidos durante la planificación. Además, puede medir los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos de los públicos.

## Capítulo 4 Diseño y descripción de la estrategia de intervención

En este capítulo se describe el plan de acción diseñado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y la definición del problema a resolver, fundamentados en la metodología de intervención con un enfoque crítico. Se presentan los instrumentos de seguimiento y sistematización de la intervención.

### 4.1 El pensamiento estratégico y la innovación como requisito para la intervención

Como se ha mencionado con anterioridad, el presente trabajo es un aporte desde la innovación para la mejora de las prácticas institucionales con una perspectiva de gestión educativa. Por ello el proyecto de intervención parte de un procesamiento sistémico y estratégico del problema a encarar.

A esto, Pozner (2000:27) lo llama “pensamiento sistémico y estratégico” en donde el gestor se somete a un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones frente al problema develado por el diagnóstico. El gestor aprovecha la gestión educativa como el elemento articulador que construye las acciones y comunicaciones necesarias, para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

Las preguntas clave del pensamiento estratégico<sup>1</sup> para el diseño de la estrategia de la intervención del presente proyecto tienen que ver con: **¿Cuál es el problema a intervenir? ¿Cuál es el propósito de la intervención? ¿En qué se va a mejorar? ¿Cómo se va a lograr?**

Estas interrogantes conducen al diseño y desarrollo de un plan estratégico de intervención que debe estar articulado por ciertos elementos, que de manera conjunta

---

<sup>1</sup> Pozner (2000) indica que estas preguntas son: ¿de dónde venimos? ¿quiénes somos? ¿hacia dónde vamos? como elementos detonantes para la reflexión y construcción de una intencionalidad en el proceso de cambio y mejora de la calidad educativa.

expliciten que lo fundamental es comprender qué es lo esencial y relevante para solucionar el problema y luego exponer las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos y la mejora de este problema. En palabras de Peter Senge (en Pozner 2000: 26), “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, para que el diseño de este plan estratégico de intervención sea innovador, es imprescindible que cuente con estrategias que aporten soluciones creativas y apropiadas para la situación problemática dada y para aquellas que vayan presentándose durante la intervención. Esto implica el aprendizaje del gestor durante el proceso de intervención, así como romper las barreras de la inercia, del temor y promoviendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación de la institución.

Arturo Barraza (2013) señala que la innovación educativa es un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados con toda la organización escolar, por lo que impacta más de un ámbito ya que suele responder a una necesidad o problema que, regularmente requiere una respuesta integral.

Y para poder dar esta respuesta integral, se debe seguir un modelo centrado en la resolución de problemas, que contenga un conjunto de acciones deliberadas y sistemáticas con el objetivo de, lograr un cambio duradero que pueda ser considerado como una mejora de la situación existente.

Este autor también indica que al proponer esta respuesta, es necesario tomar en cuenta la existencia de diferentes tipos de cambio, que pueden ser el objetivo de una innovación y que él denomina como: sustitución, alteración, adición, reestructuración, eliminación y reforzamiento.

El presente proyecto se ubica en lo que Barraza (2010) identifica como “adición”, ya que tanto el proceso de intervención como el producto de la misma, son procesos que habían estado diluidos en las dinámicas institucionales y que son inexistentes en el contexto del Área de Relaciones y Vinculación, por lo que su diseño y posterior

implementación, constituyen una contribución a las prácticas de gestión y dinámica escolar; con la intención de propiciar el aprendizaje tanto del gestor como de la misma organización<sup>2</sup>.

Para dar secuencia al presente Capítulo, se partirá de las preguntas estratégicas planteadas en párrafos anteriores, para integrar los componentes del diseño del plan estratégico de intervención.

## **4.2 Problema a intervenir, objetivo y líneas de acción para la intervención**

### **4.2.1 Problema de intervención**

A partir de los resultados obtenidos con el diagnóstico presentado en el Capítulo II del presente trabajo, el problema identificado se enuncia de la siguiente manera:

La falta de referentes normativos, medios y procedimientos dificultan la toma de decisiones y la organización de las actividades académicas, culturales y de difusión al interior de la institución y, su vinculación y proyección al exterior, lo cual limita los alcances de la calidad educativa en el ámbito social comunitario del proyecto educativo institucional.

### **4.2.2 Propósito de la intervención**

Por lo tanto, el objetivo de la intervención es desarrollar un marco de referencia y, un programa de vinculación y relaciones públicas que articule las acciones pedagógicas y organizacionales, como ámbito del proyecto educativo, que permita

---

<sup>2</sup> El Ministerio de Educación de Argentina (2001) establece que el gestor “aprende a hacer” como competencia que lo capacita para hacer frente a un gran número de situaciones adversas, en el marco de distintas experiencias individuales y de equipo que lo posibilita a ampliar horizontes, analizando cursos de acción, anticipando situaciones y resolviendo problemas cotidianos. Mientras que una organización escolar aprende, en la medida que es capaz de encarar y resolver sistemáticamente los problemas, aprende a partir de la propia experiencia y la cuestiona, recupera experiencias de otros y origina nuevo conocimiento que lo traslada a sus prácticas.

proyectar al exterior una imagen coherente del CAG. Con una perspectiva de gestión educativa, que potencie el proyecto institucional y sea referente en la toma de decisiones.

Teniendo presente la problemática y el objetivo de la intervención, el diseño del plan estratégico considera y se enfoca en ámbito organizativo y social comunitario del proyecto educativo institucional.

Esto es, incluye acciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa (Pozner, 2000), así como establecer correlaciones entre educación y sociedad para desarrollarse paralelamente, y que la primera cumpla con las expectativas de la segunda (Elizondo, 2003).

#### **4.2.3 Líneas de acción**

Las líneas de acción que son la base para conseguir los objetivos de la intervención en la solución del problema, son:

**1.- ÁMBITO ORGANIZATIVO.-** En el ámbito organizativo del proyecto educativo, desarrollar una estructura que aporte marcos y manuales que orienten la gestión, considerando los siguientes elementos:

- Definición de Funciones para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.
- Definición de Funciones para el personal al frente del Área de Relaciones Públicas y Vinculación.
- Mecanismos para atender los requerimientos de los Públicos a los que debe dirigirse el trabajo de relaciones públicas y vinculación

**2.- ÁMBITO SOCIAL COMUNITARIO.-** En el ámbito social comunitario del proyecto educativo institucional, formalizar los objetivos y procedimientos, para consolidar sus valores, y proyectar una imagen coherente:



- Definir los objetivos y medios de articulación interna en la institución
- Definir los objetivos y medios de vinculación externa a la institución
- Institucionalizar los procedimientos para la gestión en el ámbito social comunitario del proyecto educativo y para sistematizar la experiencia de trabajo y contar con información para la toma de decisiones institucionales.

### **4.3 La hipótesis de acción como supuesto dinamizador de la mejora**

Siguiendo a Barraza (2010) una hipótesis de acción permite determinar el camino que se seguirá en la creación de una solución innovadora. Este camino es una apuesta que hace el gestor y que surge desde una suposición base, sobre la cual no se tiene la certeza absoluta pero en la cual se confía. De acuerdo con el autor la enunciación de la hipótesis de acción se realiza de manera afirmativa y relacionando la solución tentativa con el problema ya identificado.

La hipótesis de acción que se plantea para la presente intervención es:

Contar con un marco de referencia para el área de Relaciones Públicas, permitirá delimitar el ámbito de acción institucional de esta área, facilitará a los directores de cada nivel y área, planear y gestionar los apoyos necesarios para la realización de las actividades académicas y de vinculación. Aportará criterios para tomar decisiones sobre estas actividades.

Orientará el uso de los recursos propios de la institución para optimizarlos, tanto en lo financiero como en la eficiencia del tiempo dedicado por el personal. Así como buscar los medios pertinentes para difundir el trabajo educativo y proyectar a la institución.

Facilitará organizar y convocar a los diferentes actores internos y externos para fortalecer el trabajo de vinculación y articulación de la institución. En particular el enlace de los exalumnos con distintos propósitos de participación con el Colegio.

Propiciará la integración de un registro acumulativo de las actividades, para evaluar y tomar decisiones.

Los manuales aportarán pautas para que cada actor pueda gestionar, procesar y responder desde su propio campo de actuación, bajo un solo programa articulado de relaciones públicas y vinculación.

Los documentos serán desarrollados mediante procesos participativos con las y los directores, directores de nivel y de área para facilitar su apropiación y colaboración en el desarrollo del programa de relaciones públicas. Los usuarios participarán en ejercicios de inducción para utilizar y mejorar progresivamente dichos instrumentos con el propósito de que tengan políticas y referentes uniformes, sobre cómo funcionará desde su campo de acción.

En colectivo se realizarán las mejoras a los instrumentos y a los procedimientos para recuperar la información y para su análisis.

Los documentos tendrán pautas, normas, indicadores para coordinar acciones y que el equipo de trabajo tenga los referentes para actuar, evaluar y aportar en el marco del proyecto educativo.

El plan anual de trabajo el Área de Relaciones Públicas reflejará el trabajo articulado entre esta área, las Direcciones de nivel y la consideración de los actores relevantes para la institución, de manera que haya un esfuerzo intencionado y estructurado para el posicionamiento del proyecto educativo del Colegio hacia el interior y el exterior de la organización.

El foco que guiará este plan anual y sus rutas de mejora son la misión, visión, valores y la cultura que caracteriza e identifica a la institución entre su comunidad y en la sociedad.

En síntesis, las líneas de acción y la hipótesis de acción, soportadas en su fundamentación conceptual, constituyen el foco que guiará la estrategia de intervención con la que se aborda la solución del problema. La estrategia se define de la siguiente manera:

Focalizar la intervención en acciones diversificadas y simultáneas para recuperar la información desde los actores y documentos institucionales, y a partir de ahí, generar procesos colaborativos para la construcción, capacitación y apropiación de los instrumentos desde los mismos usuarios de la comunidad escolar, siendo guiados por la gestora del proyecto.

#### **4.4 Fases de realización del proyecto de intervención**

Para la realización del proyecto de intervención se toma como referente el Modelo de Resolución de Problemas que propone Barraza (2013) para desarrollar proyectos de intervención desde la innovación. En este modelo, se parte de que existe una necesidad o un problema definido y que la innovación que incluye el proyecto de intervención va a satisfacerlo.

Las características básicas de este modelo incluyen: el gestor –usuario- constituye el punto de partida; el diagnóstico precede a la identificación de soluciones; la ayuda del exterior es de asesoría y orientación; se reconoce la importancia de los recursos internos para la solución de los problemas; se asume que el cambio más sólido es el que inicia e interioriza el propio usuario. Se distingue el enfoque participativo y el interés en que las innovaciones respondan a las necesidades reales del usuario-gestor y que sea generado por éste.

Desde este modelo, el proceso de innovación y de intervención educativa suele recurrir a las etapas, procedimientos y técnicas que proporciona la metodología de la investigación acción<sup>3</sup>. Las fases y momentos que se seguirían para desarrollar un proyecto de intervención desde la innovación serían los siguientes:

---

<sup>3</sup> Mc Kernan (en Barraza, 2013) define a la investigación acción como un proceso de reflexión por el cual en un problema, donde se desea mejorar la práctica, el gestor lleva a cabo un estudio para definir con claridad el problema, para especificar un plan de acción, que incluye el examen de hipótesis por la aplicación de la acción al problema. Posteriormente se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada.

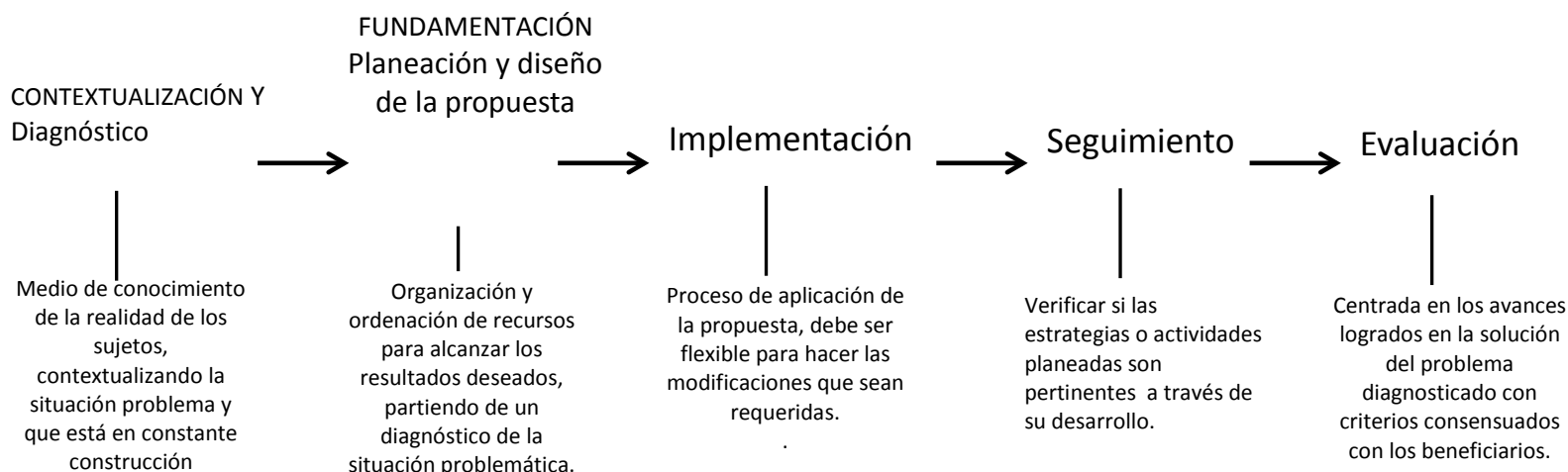


Figura 18.- Fases en la realización de un proyecto de intervención (Fuente: elaboración propia).

La fase de **planeación y diseño de la propuesta**, parte de que el proyecto es una referencia a la ordenación y organización de un conjunto de actividades y recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que se articulan e interrelacionan para conseguir un determinado objetivo o resultado (Barraza, 2010).

Es imperativo que haya un diagnóstico previo para hacer la planeación, ya que ésta es la que une a la investigación y la programación. Los referentes contextuales determinan los límites de la actuación. A su vez, los referentes conceptuales sirven de enlace entre las etapas del diagnóstico y de planeación; permiten interpretar la realidad y guiar la intervención (Barraza 2010).

En esta fase de planeación y diseño se incluye el plan de acción en donde se concretan y explicitan todas aquellas actividades que se realizarán para el logro de los objetivos y estrategias que se plantean en el proyecto de intervención.

#### **4.4.1. Elementos del plan de acción**

Los elementos para configurar un plan de acción son descritos por Álvarez Torres (2006) y enlistados de la siguiente manera:

- a) El objetivo, cuál es el resultado a alcanzar
- b) La estrategia (acciones y productos), mediante la cual se va a alcanzar el objetivo
- c) Las actividades a desarrollar a lo largo del periodo
- d) Quién y cuándo se va a desarrollar la actividad

Estos elementos se conjuntan en un solo documento que da pie a la descripción del plan de acción a seguir con la intención de plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo los recursos disponibles para llevar a cabo esas acciones.

#### **4.4.2. Descripción del plan de acción**

En las siguientes tablas se describen las actividades concretas para lograr el objetivo planteado, tanto en las líneas de acción como en la hipótesis de acción. Cabe señalar que se ha previsto el desarrollo de la intervención en las siguientes fases:

- 1.- Fase de análisis y planeación
- 2.- Fase de desarrollo
- 3.- Fase de implementación
- 4.- Fase de evaluación

En estas fases se elaborarán los documentos referenciales y normativos para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación además del Plan Anual para el ciclo escolar 2014-2015 que, en parte, están basados en la información recuperada durante el diagnóstico a través de los instrumentos aplicados a los directivos institucionales y en el análisis documental.

También incluye la apropiación de dichos documentos por parte de los usuarios y destinatarios, así como la implementación de estos referentes documentales y el proceso de retroalimentación y evaluación de los mismos en el que participarán los directivos institucionales y los usuarios.

A continuación se detalla sobre cada una de las actividades, los actores que participan así como el producto o proceso esperado en el contexto institucional en el que se desarrolla el proyecto de intervención y que es competencia del Área de Relaciones Públicas y Vinculación. Cada actividad se ubica en la línea de acción a la que corresponde.

También se incluye el cronograma con el tiempo previsto para el desarrollo de cada actividad y cada tabla se ha desarrollado según la fase a la que corresponde y se describe a continuación:

## Fase 1.- Análisis y Planeación

Fase 1 Análisis y Planeación				Cronograma						
Línea (s) de acción	Actividad	Participantes	Producto o proceso esperado	Abril		Mayo			Junio	
				6 al 19	20 al 30	1 al 11	12 al 18	19 al 25	1 al 15	16 al 30
Estructura organizativa del área	Proyección y vinculación	Sesión de presentación con los directivos de la institución	Director General, Director Administrativo, Directores de Kinder, de Primaria, de Secundaria y de Bachillerato	Sensibilizar a los directivos generales y de nivel, sobre el proyecto de intervención. Fortalecer el proceso de colaboración en el desarrollo del mismo						
Estructura organizativa del área.		Análisis del ideario institucional para identificar la visión, misión y valores que soportan al proyecto educativo institucional	Gestora	Documento actualizado sobre: visión, misión y valores que definen el proyecto educativo						
Estructura organizativa del área	Proyección y vinculación	Revisión documental y análisis de las expectativas que los actores consultados en el diagnóstico, manifestaron sobre los alcances y funciones que debería tener el área.	Director General, Director Administrativo, Directores de Kinder, de Primaria, de Secundaria y de Bachillerato; padres de familia; exalumnos	Redacción del manual, delimitación de actividades y funciones para el área de Relaciones Públicas y elaboración del Plan Anual del área						
	Proyección y vinculación	Mesa de trabajo con los directivos de la institución para identificar y establecer los propósitos de la vinculación y articulación al interior y exterior de la organización	Director General, Director Administrativo, Directores de Kinder, de Primaria, de Secundaria y de Bachillerato	Formalización de los objetivos para la proyección de la imagen del Colegio así como de los propósitos de la vinculación de forma articulada entre niveles y con el proyecto educativo						
Estructura organizativa del área		Registro de las actividades y los eventos internos y externos que fueron identificados en el diagnóstico que requieren de la sistematización en sus procedimientos	Gestora	Elaboración de formatos que estructuren las requisiciones logísticas, de difusión y de articulación que sirvan para la toma de decisiones						

Figura 19.- Tabla descriptiva de la fase de análisis y planeación (fuente: elaboración propia)

## Fase 2.-Desarrollo

Fase 2 Desarrollo				Cronograma					
Línea (s) de acción	Actividad	Participantes	Producto o proceso esperado	Junio		Julio		Agosto	
				1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 31
Estructura organizativa del área	Desarrollar los mecanismos para la revisión y retroalimentación de los documentos por parte de los directivos de la institución	Gestora	Instrumento para el seguimiento y evaluación de los documentos: manual del Área de Relaciones Públicas y Vinculación, Plan Anual, formatos de requisición						
Estructura organizativa del área. Proyección y vinculación	Redacción del manual de actividades y funciones para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación	Gestora	Manual preliminar del Área de Relaciones Públicas y Vinculación						
Estructura organizativa del área Proyección y vinculación	Diseño de formatos para la sistematización de requisiciones de actividades internas y externas	Gestora	Formatos de requisición preliminares para las actividades internas y externas de la institución						
Estructura organizativa del área Proyección y vinculación	Redacción del Plan Anual de trabajo para el ciclo 2014-2015	Gestora	Plan Anual preliminar para el ciclo 2014-2015						
Estructura organizativa del área Proyección y vinculación	Desarrollar los mecanismos para la capacitación e implementación de los documentos y formatos entre los usuarios de la comunidad escolar.	Gestora	Sesiones de trabajo con los directores de nivel, coordinadores de área y encargados de grupos para la inducción a los documentos institucionales y capacitación en su uso						

Figura 20.- Tabla descriptiva de la fase de desarrollo (fuente: elaboración propia)



## Fase 3.- Implementación

Fase 3 Implementación				Cronograma							
Línea (s) de acción		Actividad	Participantes	Producto o proceso esperado	Agosto 16 al 31	Septiembre 1 al 15	Septiembre 16 al 30	Octubre 1 al 15	Octubre 16 al 31	Noviembre 1 al 15	Noviembre 16 al 31
Estructura organizativa del área		Implementar sesiones de trabajo para la revisión de los documentos preliminares del Manual del Área, del Plan Anual para el ciclo 2014-2015 y de los formatos de requisición de eventos junto con el Director General y Director Administrativo	Gestora, Director General y Director Administrativo	Manual del Área, Plan Anual y formatos de requisición revisados y con observaciones para mejora previo a su puesta en marcha							
Estructura organizativa del área.	Proyección y vinculación	Implementar las observaciones y mejoras al Manual del Área, Plan Anual de trabajo para el ciclo 2014-2015 y formatos de requisición surgidas de las sesiones de trabajo de revisión	Gestora	Manual del Área de Relaciones Públicas y Vinculación, Plan Anual para el ciclo 2014-2015 y formatos de requisición de eventos aprobados para su puesta en marcha							
Estructura organizativa del área	Proyección y vinculación	Implementar 3 talleres para dar a conocer y capacitar a los coordinadores de área y de nivel en el uso de los manuales, formatos y el Plan Anual	Gestora, Directoras de Nivel: Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato. Coordinadores de: Deportes, Jefes de Grupo. Responsables de: Mantenimiento, Recepción, Asistentes de Dirección.	Personal administrativo y docente sensibilizado y capacitado en el uso de los instrumentos							
Estructura organizativa del área	Proyección y vinculación	Puesta en marcha del Manual del Área de Relaciones Públicas y Vinculación	Gestora	Manual del Área de Relaciones Públicas y Vinculación en operación							
Estructura organizativa del área	Proyección y vinculación	Puesta en marcha del Plan Anual para el ciclo 2014-2015	Gestora	Plan Anual para el ciclo 2014-2015 en operación							
Estructura organizativa del área	Proyección y vinculación	Puesta en marcha de los formatos de requisición de eventos	Gestora	Formatos de requisición de eventos en operación							

Figura 21.- Tabla descriptiva de la fase de implementación (fuente: elaboración propia)

## Fase 4.- Evaluación

Fase 4 Evaluación				Cronograma					
Línea (s) de acción	Actividad	Participantes	Producto o proceso esperado	Diciembre		Marzo de 2015		Junio de 2015	
				1 al 15	16 al 30	16 al 30	1 al 15	16 al 31	1 al 15
Estructura organizativa del área	Realizar una mesa de trabajo cada tres meses con lo directivos para hacer el seguimiento y evaluación del manual del Área, del avance del Plan Anual y del uso de los formatos de requisición, de acuerdo con el instrumento desarrollado para este fin	Gestora, Director General, Directoras de Nivel: Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato, coordinadores de área	Manual del Área, Plan Anual y formatos actualizados y modificados según el resultado de las mesas de trabajo para la evaluación						

Figura 22.- Tabla descriptiva de la fase de evaluación (fuente: elaboración propia)

### 4.4.3 Los instrumentos de recolección de información

Los instrumentos que se utilizarán para la recuperación de la información son herramientas propositivas de la investigación acción para la construcción del documento referente y el manual.

Tanto los cuestionarios, las guías de entrevista, las tablas de cotejo, los documentos descriptivos, son técnicas utilizadas para acercarse a los individuos y a los colectivos para conocer y comprender la realidad para unir a la reflexión con la acción. Los instrumentos que han sido diseñados y utilizados en este capítulo se presentan en las siguientes líneas.

Las entrevistas al Director General, a las Directoras de Nivel y la aplicación de cuestionarios a los Consejeros se desarrollarán con instrumentos y momentos específicos de aplicación. La información proveniente de los cuestionarios a los padres de familia, a los exalumnos y algunos elementos de la revisión documental, serán recuperados a partir de los que ya fueron aplicados para el diagnóstico, ya que la información que contienen y que se pretende recuperar ya está dada desde aquél momento.

Los instrumentos desarrollados para la investigación, análisis y recuperación de la información documental para desarrollar la intervención, son los siguientes:

- Instrumento 1.- Cuestionario para Directoras de nivel: Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato para detectar necesidades y expectativas sobre el Área de Relaciones Públicas y Vinculación del CAG. Se incluye en el apartado de anexos.
- Instrumento 2.- Encuesta para exalumnos y padres de familia para conocer su percepción sobre la imagen y proyección del CAG, así como detectar áreas de oportunidad para fortalecer el trabajo de relaciones públicas hacia el exterior del Colegio. Se incluye en el apartado de anexos.
- Instrumento 3.- Guía de entrevista para Directivos General y Administrativo sobre el propósito de la vinculación y proyección de la imagen del Colegio. Se incluye en el apartado de anexos.
- Instrumento 4.- Guía de entrevista para Directivos de Nivel para conocer la perspectiva sobre el propósito de la vinculación y proyección de la imagen tanto del Colegio como del nivel específico que dirigen en Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato. Se incluye en el apartado de anexos.
- Instrumento 5.- Guía para la revisión documental sobre la misión, visión, valores y slogan de la institución. Así como referentes sobre el marco de calidad, públicos que identifica, objetivos institucionales desde el ámbito organizativo y social comunitario. Se incluye en el apartado de anexos.

Para el seguimiento y la evaluación se establecen indicadores que deben ir en concordancia con cada uno de los elementos que se integraron en ambas fases de organización de la intervención.

La intención es saber qué tanto se ha avanzado en la aplicación de lo que se propuso desarrollar y si los datos que se obtuvieron durante en la recolección de la información y su sistematización, aportaron el material suficiente y requerido para la elaboración de los productos especificados en la descripción de las fases de la intervención.

## **Capítulo 5    Recuperación y Evaluación de la Intervención**

En este capítulo se recupera la implementación de la intervención, con este propósito se reporta el avance del Plan de acción a la fecha de corte, se sistematizan las actividades documentadas, analizando las evidencias de mejora e integrando a partir de estas los resultados de la intervención. Finalmente se presenta el análisis de la mejora tomando como referentes las líneas de acción y el objetivo de la intervención.

### **5.1 Sistematización de la información**

Siguiendo a Cuenca (2010), en este proyecto se entiende que la sistematización de la práctica educativa debe considerar el ordenamiento de la información para capturar los significados de la acción y sus efectos; como lecturas organizadas de las experiencias, como teorización y cuestionamiento contextualizado de la praxis social, para así poder comunicar el conocimiento producido.

La sistematización aparece como un tipo de tarea reflexiva, que todos podemos hacer y que, al recuperar la práctica organizadamente, nos permite volver a intervenir en ella y en la realidad con mayor eficacia y eficiencia.

Al no existir una metodología única para sistematizar experiencias y lograr la recuperación de la intervención educativa, los pasos y las técnicas que se utilizan obedecen a criterios básicos: la coherencia interna del proceso y la pertinencia de las herramientas, considerando no perder la integridad del proceso. La intención es conseguir un registro analítico de la experiencia (Cuenca, 2010).

Barraza (2010) indica que en la aplicación de un proyecto de intervención es relevante hacer una narración cronológica del proceso que se siguió, así como

una especificación de los cambios efectuados durante la aplicación. Debe haber una identificación de los factores o elementos que obstaculizaron o facilitaron el camino que se siguió, y que llevaron a consecuencias positivas o negativas del trabajo desarrollado. Finalmente, ha de realizarse una evaluación del proyecto que contenga los juicios de valor sobre la pertinencia de la estrategia y la mejora alcanzada.

De acuerdo a las consideraciones de los párrafos anteriores y tomando en cuenta que el seguimiento, sistematización y evaluación de la intervención tiene como base la metodología de la investigación acción, se hace énfasis en los procedimientos utilizados durante esta fase de la intervención.

En el siguiente esquema se muestran los niveles incluidos en el proceso de sistematización y análisis que integran la evaluación en su conjunto y que serán desarrollados en los párrafos siguientes:

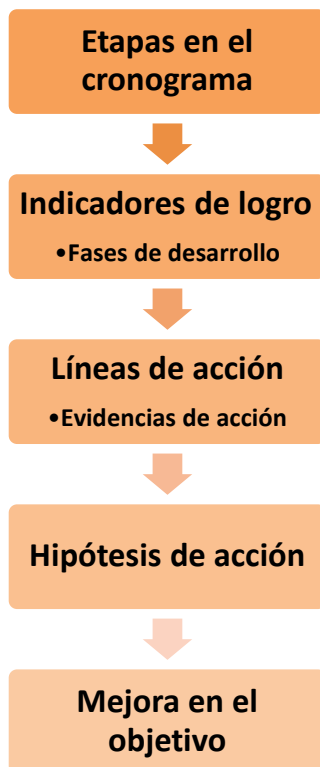


Figura 23.- Elementos y niveles de análisis contenidos en la evaluación. (Fuente: elaboración propia).

### **5.1.1 Criterios y referentes para el ordenamiento**

En el proceso de seguimiento se utilizaron las técnicas e instrumentos previstos en el plan de acción. La sistematización para el seguimiento se organizó tomando como referente cada una de las fases establecidas en el cronograma.

El primer nivel de seguimiento corresponde a la realización de actividades y procesos propuestos, los factores favorables, las limitaciones, y en su caso ajustes a la realización de dichas actividades. La sistematización de los instrumentos y técnicas aplicadas durante la realización de las actividades constituyen las evidencias de la aplicación y logros del plan de acción.

Los instrumentos están codificados y en cada uno se identifican las evidencias de logro de los objetivos, mismas que se sistematizan para contrastarlas más adelante, con los indicadores de mejora señalados para cada línea de acción. Estos datos se usarán para discutir la hipótesis de acción y finalmente evaluar el logro del objetivo de la intervención.

En el plan de acción se describen los distintos tiempos previstos para la implementación de cada una de las actividades, algunas ya han sido alcanzadas y otras están previstas para ser desarrolladas a mediano y largo plazo. Para dar cuenta de los logros, el primer corte se hace al 15 de noviembre del 2014 incluyendo en el presente documento el análisis de las actividades comprendidas a esta fecha.

El siguiente gráfico representa las actividades que han sido descritas en las fases de la intervención dentro del plan de acción y se utilizan como referentes para ordenar el reporte de seguimiento expuesto en las páginas siguientes.

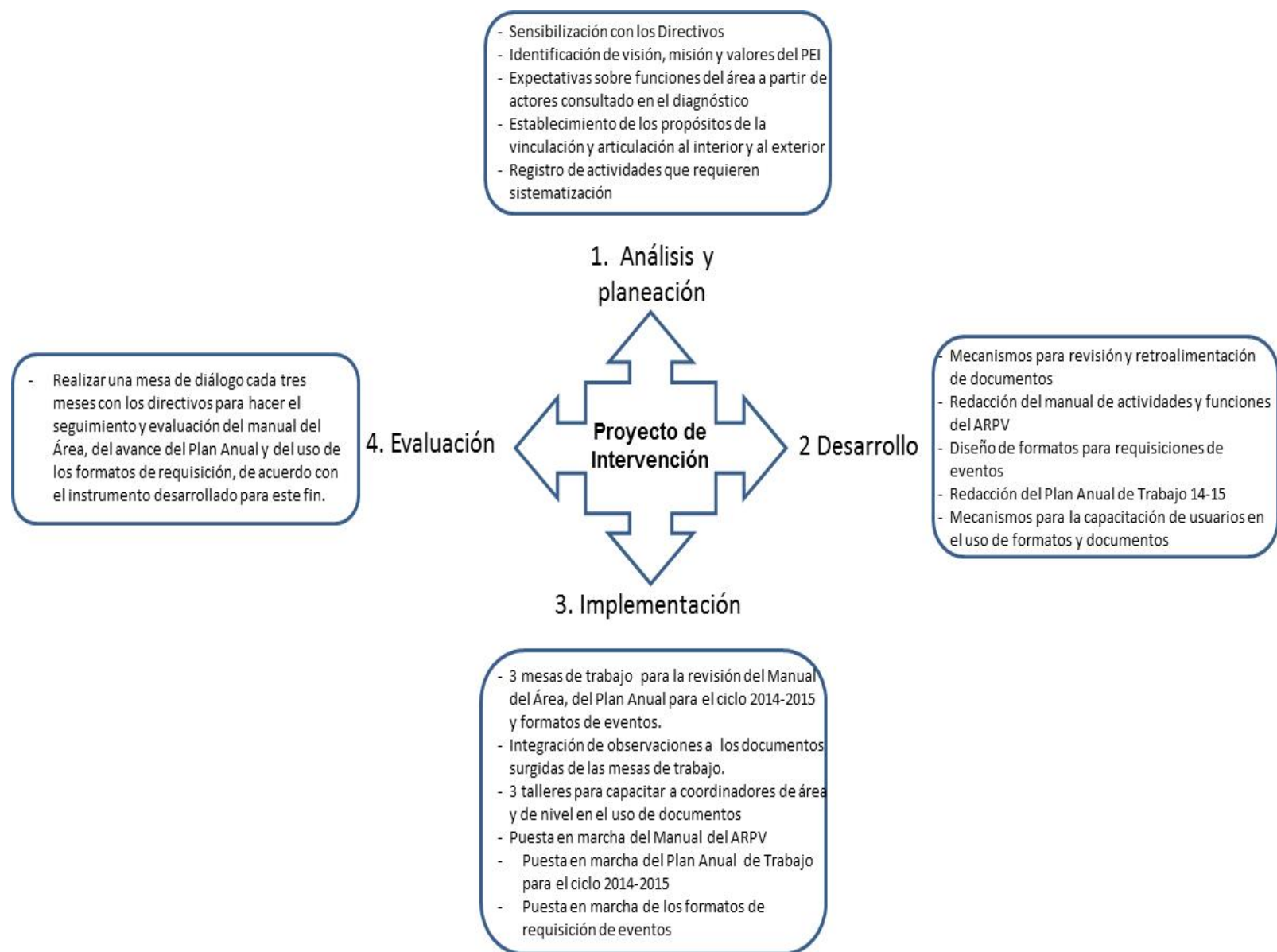


Figura 24.- Fases contenidas en el plan de acción del proyecto de intervención  
(Fuente: elaboración propia).



A su vez, los instrumentos que se utilizaron para el seguimiento y el análisis son los siguientes:

6 entrevistas a directivos generales y de nivel	2 cuestionarios: 1 para directivos generales y 1 para directivos de nivel
1 Encuesta a exalumnos	1 Sesión de inducción con todo el personal del Colegio
2 Análisis documental al ideario institucional, al registro de actividades,	1 Mesas de diálogo con directivos para sensibilización sobre el tema
5 reuniones individualizadas con directora administrativa y de nivel, para presentación de estrategia.	Reportes de recuperación de reuniones de trabajo, sesiones de inducción y mesa de diálogo.

Estos instrumentos se refieren en las tablas del siguiente apartado y se identifican con su código de reporte.

## 5.2 Seguimiento y reporte del plan de acción

Las tablas siguientes reportan de manera general y sintetizada, el nivel del logro alcanzado en las actividades programadas en la intervención, tomando como referente el cronograma de actividades del capítulo 4.

Incluye la fase y fecha de la actividad, el objetivo a alcanzar, la descripción de la actividad, la codificación de los reportes que dan cuenta de las técnicas e instrumentos de seguimiento y el estado alcanzado hasta un momento dado, indicando si hubo desviaciones o modificaciones en la actividad.

<b>Fase y fecha de la actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Instrumentos y técnicas para el seguimiento al plan de acción Código de reporte</b>	<b>Status al 15-11-2014</b>
<b>FASE:</b> <b>ANÁLISIS Y PLANEACIÓN</b>  18 de febrero de 2014  7,8,11 y 12 de abril de 2014	Introducir el tema de las relaciones públicas y la vinculación como elementos integradores y potenciadores de las acciones pedagógicas y escolares que favorezcan una imagen eficiente y positiva, dar a conocer la problemática detectada en el diagnóstico, así como la estrategia de intervención en el marco del ideario institucional, al equipo directivo: Director General, Director Administrativo y Directoras de Nivel.	- 1 sesión de trabajo grupal con los directivos para introducción del tema y resultados del diagnóstico  - 5 reuniones individuales con los directivos generales y directoras de nivel para socializar la estrategia de intervención.	<b>Reporte “RD_01”</b> Introducción del tema RP y V, socialización del diagnóstico y propuesta de intervención.  Se instaló la sensibilización. Fueron bien recibidos el diagnóstico y la propuesta.	<b>Terminado</b> antes del tiempo previsto en el cronograma.  El formato tuvo que ser cambiado y adaptado a partir de lo previsto originalmente.
<b>FASE:</b> <b>ANÁLISIS Y PLANEACIÓN</b> 1 de marzo	Búsqueda y consulta de la documentación institucional para obtener una actualización de la misión,	- Documento actualizado con la visión, misión y valores.	<b>Reporte “RVMV_02”</b> Visión, misión y valores	<b>Terminado</b> antes del tiempo previsto en el cronograma

de 2014	visión y valores que rigen el proyecto educativo institucional.		actualizados	
<b>FASE:</b> <b>ANÁLISIS Y PLANEACIÓN</b>  15 de marzo de 2014	Análisis documental para la identificación de las expectativas sobre las funciones del ARPV que los Directivos y los Exalumnos manifestaron durante la fase del diagnóstico	.- Reporte escrito con las expectativas sobre las funciones del ARPV.	<b>Reporte “RE_03”</b> Se identificaron las áreas de oportunidad que pueden orientar las funciones del ARPV	<b>Terminado</b> antes del tiempo previsto en el cronograma
<b>FASE:</b> <b>ANÁLISIS Y PLANEACIÓN</b>  15 de marzo de 2014	- Análisis documental para identificar los propósitos de la vinculación y articulación al interior y al exterior, de acuerdo a las opiniones manifestadas por los Directivos y Exalumnos durante la fase del diagnóstico.	- Reporte escrito con los propósitos de la vinculación y articulación al interior y al exterior.	<b>Reporte “RV_04”</b> Propósitos de la vinculación al interior y al exterior.	<b>Terminado</b> antes del tiempo previsto en el cronograma
<b>FASE:</b> <b>ANÁLISIS Y PLANEACIÓN</b>  1 de abril de 2014	Listado de actividades identificadas como recurrentes en el ciclo escolar, y susceptibles de ser sistematizadas para su organización logística y uso de recursos.	-Registro escrito de actividades sistematizadas que requieren organización logística y previsión de recursos	<b>Formato “LA_05”</b> Actividades a programar y planificar	<b>Terminado</b> antes del tiempo previsto en el cronograma

<b>FASE:</b> <b>DESARROLLO</b>  15 de abril de 2014	Diseño de formatos para la requisición logística y de uso de recursos humanos y materiales para la organización de eventos escolares, que sean utilizados por los miembros de la comunidad escolar, y que puedan sistematizarse para la toma de decisiones.	- 1 formato para la requisición de juntas académicas - 1 formato para la requisición de eventos escolares.	<b>Formato “RJA_06”</b> Requisición para juntas académicas  <b>Formato “RE_07”</b> Requisición para eventos escolares	<b>Terminado</b> antes del tiempo previsto en el cronograma
<b>FASE:</b> <b>DESARROLLO</b>  15 de junio de 2014	Sesión de trabajo con el encargado del Área de Tecnologías de Información para diseñar un instrumento para: registro, retroalimentación, seguimiento y evaluación de las experiencias de trabajo, siguiendo los criterios marcados por esta área para la sistematización de datos.	- Minuta de la sesión de trabajo con el encargado de TI  - 1 instrumento para el registro de las experiencias de trabajo.	<b>Minuta “RET_08”</b> Criterios para sistematización y registro de experiencias de trabajo  <b>Minuta “RET_08”</b> Diseño de instrumento para el registro	<b>Sin realizar</b> Cambio y reestructuración completa en el área de TI y no hay disposición para sostener la reunión en fechas próximas.
<b>FASE:</b> <b>DESARROLLO</b>  15 de julio	1 manual para el área de Relaciones Públicas y Vinculación, que incluye la delimitación de atribuciones,	1 manual del Área de Relaciones Públicas y Vinculación con	<b>Manual “MFARPV_09”</b> Manual de funciones para el	<b>Con retraso</b> según el tiempo estipulado en el cronograma.

de 2014	definición de funciones para el personal del Área, así como su posición en el organigrama de la institución. Manual “MFARPV_0”	definición de funciones articulado al organigrama de la institución.	ARPV	Avance: 60% debido a cambios en los encargos hacia el ARPV por parte del Director General y la Directora Administrativa, así como el lugar que ocupa en el organigrama. Posible reactivación a finales de enero del 2015.
<b>FASE:</b> <b>DESARROLLO</b>  15 de julio de 2014	1 capítulo del manual con definición de puestos y funciones del personal adscrito al Área de Relaciones Públicas y Vinculación dentro del organigrama de la institución.	- 1 manual de funciones del personal que integra el ARPV	<b>Manual “MFARPV_09”</b> Capítulo del manual de funciones del personal del ARPV	<b>Con retraso</b> , según el tiempo estipulado en el cronograma. Avance: 40% Ha habido cambios en las funciones asignadas al área por parte del Director General y la Directora Administrativa.

				Posible reactivación a finales de enero del 2015.
<b>FASE:</b> <b>DESARROLLO</b>  31 de julio de 2014	Elaboración del Plan de Trabajo preliminar para el ARPV para el periodo 2014-2015, a partir de la recuperación de actividades y de las aportaciones de los directivos institucionales y de miembros de la comunidad escolar.	- 1 Plan Anual de Trabajo para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación para el ciclo 2014-2015, en versión de propuesta.	<b>Plan de Trabajo</b> <b>“PAT_10”</b> Plan Anual de Trabajo	<b>Terminado</b> de acuerdo al tiempo previsto en el cronograma
<b>FASE:</b> <b>DESARROLLO</b>  31 de Agosto de 2014	Sesión de trabajo con la Dirección General, las Direcciones de Nivel y coordinadores de Área no docente para revisar y aportar en el Plan Anual de Trabajo preliminar para el ciclo 2014-2015	- 1 minuta de la sesión de trabajo con los directivos y coordinadores de área no docente, para retroalimentar el PAT preliminar 2014-2015	<b>Minuta</b> <b>“SPAT_11”</b> Minuta de sesión de trabajo de retroalimentación al Plan Anual de Trabajo preliminar. Reporte de las implicaciones de esta limitación para la	<b>Sin realizar</b> La Directora Administrativa no autorizó la realización de la sesión en las fechas previstas, ni su reprogramación. Actualmente está ausente del Colegio por incapacidad de

			integración del plan anual de trabajo.	maternidad. Regresa en enero 2015
<b>FASE:</b> <b>IMPLEMENTACIÓN</b>  15 de octubre de 2014	- 1 Sesión de trabajo con los directores de Nivel y docentes para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la retroalimentación a los documentos Elaborados: Manual de Funciones, Plan de Trabajo, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso. Minuta "MCF_12"  -1 sesión de trabajo con el personal administrativo para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la retroalimentación a los documentos Manual de Funciones, Plan de Trabajo, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso.	3 minutas de Sesiones de trabajo con los directores de nivel, coordinadores de área y encargados de grupos para la inducción, conocimiento y capacitación para el uso de los documentos institucionales.	<b>Minuta "MCF_12"</b> Sensibilización, retroalimentación a documentos y capacitación en su uso a Directores de Nivel y docentes.  <b>Minuta "MCF_13"</b> Sensibilización, retroalimentación a documentos y capacitación en su uso a personal administrativo.  <b>Minuta "MCF_14"</b> Sensibilización y capacitación en el	<b>Avance parcial al 60%</b> Cambió el formato de presentación e inducción por instrucción de Director General y Directora Administrativa. Se realizó una sola sesión dirigida a todo el personal del Colegio- directivos, docentes, administrativos- para la presentación del ARPV y la inducción para el uso de los formatos de requisición de eventos.

	<p>Minuta “MCF_13”</p> <p>-1 sesión de trabajo con padres de familia y exalumnos para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la inducción a los documentos Manual de Funciones, Plan de Trabajo, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso.</p> <p>Minuta “MCF_14”</p>		<p>uso de documentos a personal administrativo.</p>	<p>El reporte se concentra en la <b>Minuta “MCF_12”</b></p> <p>Poco probable que se realice la sesión de trabajo con los padres de familia y exalumnos en el tiempo establecido ya que se necesita la autorización de la Directora Administrativa y está ausente del Colegio por incapacidad por maternidad y regresa en enero 2015.</p>
<p><b>FASE:</b></p> <p><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p>16 de Octubre de 2014</p>	<p>Puesta en marcha de los formatos de requisiciones de juntas académicas “<b>RJA_06</b>” y de eventos escolares “<b>RE_07</b>”</p>	<p>Evidencias de uso de los formatos por parte de miembros de la comunidad escolar.</p>	<p><b>Formato “URE_15”</b></p> <p>Evidencia de uso de formatos de requisiciones</p>	<p><b>Terminado.</b></p> <p>Se cuentan con fotografías de directivos usando un solo formato para la requisición de eventos</p>



				<p>escolares. El formato para la realización de juntas académicas no fue autorizado por el Director General ni por la Directora Administrativa, por considerar que es mejor acostumbrar al personal al uso de un solo formato y posteriormente se podrían introducir más y distintos formatos.</p>
<p><b>FASE:</b> <b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p>30 de noviembre de 2014</p>	<p>Puesta en marcha del Plan Anual de Trabajo 2014-2015 que integra los puntos de vista de los actores escolares.</p>	<p>Evidencias de activación del Plan Anual de Trabajo 2014-2015.</p>	<p><b>Formato “UPAT_16”</b></p> <p>Activación del PAT 2014-2015</p>	<p><b>Avance parcial al 35%.</b></p> <p>El Plan de Trabajo no ha sido autorizado formalmente por las autoridades de quienes depende el ARPV –Directora Administrativa y</p>

				<p>Director General- sin embargo se están realizando actividades comprendidas en el mismo y otras más que van surgiendo según los encargan los directivos señalados. En la práctica se está ejecutando una parte del plan y se atienden los requerimientos inmediatos que hacen los directivos al ARPV y que no están contemplados en el plan.</p>
<p><b>FASE:</b> <b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p>16 de</p>	<p>Puesta en marcha del Manual de Funciones del ARPV.</p>	<p>Evidencias del uso del Manual de Funciones del ARPV</p>	<p><b>Formato</b> <b>“UMFARPV_17”</b> Uso del Manual de Funciones del ARPV</p>	<p><b>Avance parcial al</b> 15%. El Manual de Funciones aún está en construcción</p>

septiembre de 2014				por los cambios que la Directora Administrativa y el Director General han ido haciendo tanto a las funciones del ARPV como del personal, aún a la fecha del presente reporte. Sin embargo, se han realizado algunas funciones.
<b>FASE:</b> <b>EVALUACIÓN</b>  Periodo comprendido entre diciembre de 2014 y junio de 2015	-Sesión de trabajo cada tres meses con la Dirección General y las Direcciones de Nivel para revisar el PAT y los formatos de eventos para su evaluación, retroalimentación y mejora.  -1 encuesta semestral en línea con los integrantes de la comunidad escolar para que retroalimenten y compartan su experiencia en el uso de los instrumentos y hagan propuestas de mejora.	Minuta de 1 sesión de trabajo con la Dirección General y las Direcciones de Nivel para revisar y aportar en el PAT.  Formato de encuesta y reporte de respuestas de los encuestados.  Registros en bitácora	<b>Minuta</b> <b>"MRM_18"</b>  <b>Formato de encuesta y reporte "EN_19"</b>	<b>Sin realizar.</b>

De acuerdo a los datos presentados en las tablas anteriores, se identifican aquellas actividades que tuvieron un logro completo en su realización y que incluso se realizaron antes del tiempo y forma previstos en el cronograma. Sin embargo, hay varias que no se han podido realizar por circunstancias relacionadas con cambios dentro de la organización.

Las cinco actividades comprendidas en la **fase de Análisis y Planeación**, han sido logradas antes del tiempo previsto en el cronograma de actividades. Esto se debe en parte, a la **disposición de los directivos** para ser abordados y consultados sobre estos temas ya que había una necesidad manifiesta de tener un apoyo en la organización de las actividades escolares internas, en la articulación de la proyección de la imagen e identidad institucional al interior y al exterior.

Sin embargo, ya desde esta fase de la intervención empezó a haber cambios en la forma de obtener la colaboración de los directivos General, Administrativo y de los cuatro niveles. Se tenía previsto originalmente hacer una sesión de trabajo grupal para introducir el tema de las relaciones públicas, dar a conocer los resultados del diagnóstico y socializar la estrategia de intervención.

Esta sesión sí se llevó al cabo pero sólo se abordó la introducción del tema y la presentación de los resultados del diagnóstico. Los directivos tenían otros asuntos que querían tratar durante la reunión y se pidió a la gestora que en otro momento se retomara el tema.

Fue aquí donde se tuvo que cambiar la dinámica y en lugar de buscar una reunión colectiva con los directivos, se buscó tener un encuentro personalizado con cada uno para plantear el proyecto.

Debido a **dificultades para lograr un consenso generalizado en la agenda** y abordar, en una sesión grupal, la socialización de la estrategia de la intervención, se decidió buscar al Director General, Directora Administrativa y Directoras de Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato de forma individualizada y siguiendo distintos canales para ello.

Unos a través de cita con sus asistentes, otros a través de encuentros espontáneos en sus oficinas. Finalmente se logró la socialización de la estrategia de intervención, pero invirtiendo más tiempo del que originalmente la gestora tenía previsto. Cada reunión tuvo un tiempo aproximado de duración de entre media hora y cuarenta minutos, debido a que era interrumpida constantemente por llamadas telefónicas o por visitas inesperadas.

La búsqueda y análisis documental sobre las expectativas, funciones, propósitos de las relaciones públicas y la vinculación se logró a través de la recuperación de datos plasmados en los instrumentos aplicados durante la fase de diagnóstico. Se hizo la consulta y análisis de las opiniones que ya habían sido manifestadas por los actores abordados.

La identificación de las actividades recurrentes en el ciclo escolar, susceptibles a ser sistematizadas, se **logró a través de la realización de una indagatoria en los calendarios escolares** anuales de los dos últimos ciclos y también se hizo una consulta oral tanto a las Directoras del Nivel, al Presidente de la Asociación de Padres de Familia, y tres profesores de los niveles de Primaria, Secundaria y Bachillerato que llevan más de quince años en la institución.

En esta fase, así como en las sucesivas, **se tuvo que trabajar en paralelo ya que al tiempo que se buscaba obtener esta participación**, para lograr el plan de acción establecido dentro del presente proyecto de intervención, a la vez, se tenían que desarrollar acciones para lograr la visibilidad y credibilidad de la gestora tanto con el cuerpo directivo, como con el resto de los integrantes de la organización.

**Mucha observación y perspicacia para identificar rápidamente la cultura de la institución, astucia para comprender los discursos y mensajes ocultos en las sesiones con los directivos, flexibilidad para adaptar los tiempos, las formas y la estrategia de acercamiento y logro de los objetivos** de cada actividad contenida en la fase de Planeación y Análisis, así como la **capacidad**

**para discernir en qué momento había que ser sumamente respetuoso de las vías institucionales para obtener información, citas y encuentros con los funcionarios, y en qué punto había que hacerlo de una forma alternativa** para lograr algún resultado, son algunos de los elementos en la gestión que se han puesto en práctica no sólo en esta fase, sino a lo largo de toda la experiencia con el proyecto y en el desempeño laboral de la gestora. Estos elementos serán recuperados y reflexionados en el capítulo siguiente.

En la **fase de Desarrollo** se tomó como base la información obtenida a través de las actividades de la fase de Análisis y Planeación. Se logró completar en un tiempo menor al previsto en el cronograma, el diseño de los formatos para las requisiciones de logística y uso de recursos humanos y materiales de las juntas académicas y los eventos escolares.

Sin embargo, tanto la sesión de trabajo con el responsable del Área de Tecnologías de la Información (TI), como el diseño del instrumento para el registro de las experiencias de trabajo que resultaría de la sesión, no han sido llevadas al cabo, ni tienen fecha próxima de realización por **la reestructuración total que ha habido en los responsables y encargos al Área de TI** lo que la mantiene concentrada y enfocada en su transformación interna y el mantenimiento de los servicios básicos a las redes y soporte técnico a la institución.

En cuanto al diseño y elaboración tanto del Manual para Área de Relaciones Públicas y Vinculación (ARPV), como del Manual de Funciones del Personal que la integra, se han obtenido avances parciales, ya que si bien se logró la integración de las primeras versiones con el contenido general en cuanto a atribuciones, funciones y posición en el organigrama del ARPV, **no han podido ser compartidos, revisados y retroalimentados por los actores institucionales ya que se encuentra entre los pendientes por atender de parte de la Directora Administrativa, de quien depende directamente el ARPV.**

Actualmente, la funcionaria se encuentra incapacitada por maternidad y se prevé su regreso para el mes de enero del 2015. No ha dejado sustituto o alguien al frente de su función durante su ausencia, por lo que muchos procesos quedan suspendidos hasta su regreso. Entre ellos, la revisión, retroalimentación y aprobación de estos manuales. Este es uno de los casos, en los que **la gestora debe observar estrictamente el orden jerárquico institucional y no hacer movimientos alternos.**

Además, durante el tiempo que la gestora lleva en la institución se han **modificado y variado los encargos y posición del ARPV en el organigrama.** Inicialmente se encontraba adscrita a Servicios Escolares y ahora está en la Administración. Inicialmente la labor de promoción para captación de nuevo alumnado estaba fuera de los encargos del ARPV y desde junio del 2014, la Directora Administrativa ha solicitado la incorporación como parte de sus funciones. Originalmente la vinculación con los exalumnos era pieza nodal del trabajo y a partir de julio de 2014, la Directora Administrativa ha pedido que ya no se haga nada al respecto, aunque el Director General dice que sí debe hacerse. Ambas actividades, promoción y vinculación con exalumnos, están considerados en el Manual del ARPV y en el Manual de Funciones del Personal del ARPV.

Otra actividad dentro de la Fase de Desarrollo que ha tenido un logro es la realización de la versión preliminar del Plan de Trabajo para el ciclo 2014-2015 del ARPV, el que ha sido actualizado en un par de ocasiones de acuerdo a la modificación en los encargos que se describen anteriormente. Actualmente y al igual que los Manuales del ARPV y de Funciones del Personal, se encuentran entre los “pendientes” por atender de la Directora Administrativa hasta su regreso.

Esta situación impacta en la **fase de Implementación** y provoca que las sesiones de trabajo previstas con los directivos y coordinadores de área no docente para retroalimentar el Plan Anual de Trabajo, no se han realizado y quedan suspendidas hasta el regreso de la Directora Administrativa.

En estos tres casos –los dos manuales y plan de trabajo-, si bien no se ha podido avanzar en la retroalimentación y formalización en la aplicación de su contenido por las vías institucionales, la gestora procura tomar la mayor parte de los elementos que le son posibles en el desarrollo cotidiano de su labor, para profesionalizar y estructurar el Área en el contexto y cultura institucional actual. **Busca la colaboración por medios distintos a los previstos, cuando éstos no son posibles, y que muchas veces surgen sin planear o aprovechando las oportunidades que se presentan.**

Tal es el caso de las sesiones de trabajo que estaban consideradas para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV, así como para la retroalimentación y capacitación en el uso de los Manuales de Funciones del Área y del Personal, así como del formato para requisición de eventos. Se hizo un cambio en el formato y se aprovechó la reunión especial que tiene todo el personal del Colegio al inicio del Ciclo Escolar para presentar al ARPV, indicar cuáles son las funciones principales que atiende, cuál es el apoyo que brinda y cuál es el proceso para llenar los formatos de requisición de eventos. Esta sesión se desarrolló en Agosto del 2014 y la información fue bien recibida. Actualmente, la mayor parte de la comunidad escolar ya está utilizando los formatos para solicitar el apoyo para sus eventos.

Sin embargo, es poco probable que se realice la sesión de trabajo tal como estaba prevista con los padres de familia y exalumnos en el tiempo establecido ya que se necesita la autorización de la Directora Administrativa. Se buscará una alternativa para introducir y capacitar a estos públicos en el ARPV y el uso de los formatos de eventos.

Debido a los cambios en la organización, es muy probable que las actividades previstas para la **fase de Evaluación** de las acciones de intervención, también se vean modificadas y tengan que ser adaptadas a los tiempos y formas institucionales del momento.



Esto no significa que vayan a ser suprimidas, por el contrario, ante la inestabilidad de la estructura organizativa del Colegio se refuerza la necesidad de contar con mecanismos que den cuenta y reflejen la relevancia de que las acciones sean estructuradas y articuladas en lógica de relaciones públicas y vinculación, a partir de la percepción y experiencia de los propios miembros de la comunidad escolar.

Es importante ir señalando que si bien, algunas de las acciones previstas en las fases del proyecto de intervención, no han resultado como se tenía planeado y considerado, las modificaciones que han surgido en el proceso han sido enriquecedoras porque han revelado información sobre ciertas características de la organización y sus implicaciones en la gestión de la mejora.

Sobre este punto se detalla y hace un análisis en el siguiente apartado que corresponde a las reflexiones y conclusiones.

### **Recuperación de logros y limitaciones durante la implementación**

Uno de los **logros** más representativos del presente proyecto de intervención es la existencia misma del ARPV como área conformada en el marco de la estructura organizacional, con profesionales en la materia al frente de ella y en vías de consolidarse como centro estratégico para la toma de decisiones institucionales.

En parte, esto ha sido posible por la sensibilización de los directivos para permitir la constitución del área, por los resultados obtenidos en las tareas que le han sido delegadas y por las propuestas de participación hechas desde el ARPV, en proyectos que involucran a los distintos niveles educativos en un esfuerzo por articular internamente y proyectar externamente al proyecto educativo en su conjunto. Los ejemplos concretos se presentan en el apartado 5.6 del presente capítulo, en el análisis del objetivo y la mejora.

La base sobre la cual se ha ido construyendo la solidificación del ARPV tiene que ver con las etapas mismas del presente proyecto de intervención, esto es:

- El **partir de un diagnóstico** que reflejó las necesidades de la institución permitió concentrar los esfuerzos en resolver las inquietudes manifestadas por los mismos destinatarios de la mejora, a partir de una estrategia construida desde el interior de la organización. Esto facilitó el hacerlos partícipes en distintas fases del proyecto.
- La **programación de actividades** en un cronograma y atendiendo a fases para la implementación de la estrategia, otorgó a la gestora una lógica de trabajo en la que se tuvo que empezar desde la comprensión del proyecto educativo, el ideario institucional que lo sustenta para ser estratégico, pertinente y relevante en el proceso de construcción de los productos e involucramiento de los distintos actores implicados.
- Tener una **fundamentación teórica**, que si bien no es abundante en el tema de relaciones públicas en escuelas, dio certeza y guía para sustentar el por qué tener una estructura organizativa para el área y para qué intencionar acciones de vinculación en el ámbito social comunitario que favorezcan a la institución.

Otro de los logros es el haber generado el marco operativo para el ARPV, reflejado en el Manual del área y de funciones para su personal, así como el formato para la requisición de eventos que optimiza el uso de recursos y da orden en la interacción de las actividades escolares.

En este proceso de construcción de productos se involucraron desde las Directoras de nivel, los coordinadores de área, los docentes, alumnos, exalumnos y padres de familia.

En este sentido, cabe destacar que si bien las dinámicas colaborativas y articuladas que habían sido previstas en el diseño del proyecto de intervención, no

se dieron como se esperaba –en sesiones formales de trabajo, en dinámicas naturales de colaboración y participación entre área-, sino que más bien, estuvieron presentes a través del encuentro personalizado, buscando espacios de diálogo en la sala de maestros, en los pasillos de las secciones con el alumnado, en citas informales con los representantes de padres de familia y con los exalumnos; así como en varias reuniones agendadas para abordar un tema en particular y aprovechando la sesión para avanzar en alguna parte del proyecto de intervención.

Es decir, la participación y colaboración no se dio a través de prácticas colaborativas institucionalizadas, sino a través de la búsqueda de pequeños espacios de encuentro con los actores claves para el desarrollo del proyecto.

Sobre las **limitaciones** durante la implementación y con la acotación de que se abundará en el apartado de reflexiones, se puede distinguir que la mayor parte tuvo que ver con la forma en que se lleva a cabo la administración al interior de la organización.

Si bien se generaron los productos, se buscaron los espacios de socialización y de retroalimentación a los mismos por la vía institucional, no se logró por la restricción y control que el jefe directo del ARPV ejerce sobre la información y lo que puede o no puede ser compartido al interior.

Ya se ha dicho que la organización se encuentra en una etapa de cambios a nivel organizativo en el que algunas de las áreas se están reestructurando en su totalidad, otras están cambiando sus funciones y se carece de un organigrama y perfiles de puesto. Esto dificultó la implementación de varias actividades y el involucramiento y participación de los actores en partes del proceso.

### 5.3 Indicadores y evidencias de la implementación

Las tablas siguientes reportan, en primer lugar, la relación que existe entre las líneas de acción, el problema a intervenir, el proceso o producto para resolver el problema, el indicador que da cuenta de la mejora y el plazo que se ha fijado desde el cronograma para lograr esta mejora.

Dentro del proceso o producto se incluye la misma codificación del reporte que dan cuenta de las técnicas e instrumentos de seguimiento, también señalado en el apartado anterior.

Posteriormente se hace una recuperación de los indicadores establecidos para la mejora de cada problema y las evidencias que dan cuenta de la movilización en cada uno.

**Línea de acción 1 ÁMBITO ORGANIZATIVO.-** Desarrollo de una estructura organizativa, desde la gestión en el ámbito social-comunitario y de vinculación, que aporte marcos y manuales que orienten, considerando los siguientes elementos:

- Definición de Funciones para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.
- Definición de Funciones para el personal al frente del Área de Relaciones Públicas y Vinculación.
- Mecanismos para atender los requerimientos de los Públicos a los que debe orientarse el trabajo de relaciones públicas y vinculación.

Problema	Proceso o producto	Indicador de mejora	Plazo
	1 reunión con el Director General, Director Administrativo y las	El Director General, la Directora Administrativa y las Directoras	15 de Abril de 2014

<p>Los directivos desconocen los alcances y aporte de las relaciones públicas y vinculación lo que fragmenta y limita las acciones pedagógicas y escolares que favorezcan una imagen de calidad en el marco del proyecto educativo institucional.</p>	<p>Directoras de los niveles de Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato, para introducir el tema de las relaciones públicas y la vinculación como elementos integradores y potenciadores de las acciones pedagógicas y escolares que favorezcan una imagen eficiente y positiva</p> <p>Reporte “RD_01”</p> <p>- Identificación de las expectativas sobre las funciones del ARPV que los Directivos y los Exalumnos manifestaron durante la fase del diagnóstico.</p> <p>Reporte “RE_03”</p> <p>- Identificación de los propósitos de la vinculación y articulación al interior y al exterior, de acuerdo a las opiniones manifestadas por los Directivos durante la fase del diagnóstico.</p> <p>Reporte “RV_04”</p>	<p>de los niveles de Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato conocen la relevancia, los alcances así como la contribución que les aportan las relaciones públicas y la vinculación en la articulación de sus actividades pedagógicas y en la proyección coherente del proyecto educativo al exterior, lo que les da referentes y elementos para tomar decisiones que fortalecerán la calidad de sus acciones.</p>	
	<p>1 reunión de sensibilización con el Director General, Director Administrativo y las Directoras de los niveles de Kindergarten, Primaria,</p>	<p>El Director General, la Directora Administrativa y las Directoras de Nivel reconocen la necesidad de contar con un</p>	<p>15 de abril de 2014</p>

	<p>Secundaria y Bachillerato, para dar a conocer la problemática detectada en el diagnóstico, así como la estrategia de intervención.</p> <p>Reporte "RD_01"</p> <p>1 documento actualizado con la visión, misión y valores.</p> <p>Reporte "RVMV_02"</p>	<p>Área de Relaciones Públicas y Vinculación (ARPV), cuyos objetivos estén alineados a la visión, misión y valores, así como al proyecto educativo institucional, que contribuya a articular las actividades escolares y aporte los referentes e información para la toma de decisiones.</p>	
Elemento de la línea de acción: Definición de Funciones para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.			
Problema	Proceso o producto	Indicador de mejora	Plazo
No existen referentes normativos, medios y procedimientos en materia de relaciones públicas y vinculación dentro de la estructura de la organización.	<p>1 manual para el área de Relaciones Públicas y Vinculación, que incluye la definición de funciones para el personal del Área, así como su posición en el organigrama de la institución.</p> <p>Manual "MFARPV_09"</p> <p>Difusión del Manual de Funciones del ARPV</p> <p>Evidencias de uso en el formato "UMFARPV_17"</p>	El ARPV de la institución cuenta con una estructura organizativa en la que están definidos los alcances de dicha área, las funciones que desarrolla, los procedimientos que sigue y la organización operativa interna de trabajo.	<p>15 de julio de 2014</p> <p>16 de septiembre de 2014</p>
Elemento de la línea de acción: Definición de Funciones para el personal al frente del Área de Relaciones			

Públicas y Vinculación			
Problema	Indicador de mejora	Proceso o producto	Plazo
Se carece de un equipo de trabajo articulado, responsable de las estrategias y tareas en materia de relaciones públicas y vinculación.	1 manual con definición de puestos y funciones del personal adscrito al Área de Relaciones Públicas y Vinculación dentro del organigrama de la institución. Manual “MFARPV_09”	Se nombra un equipo de trabajo que es el responsable de diseñar, organizar y operar las estrategias del ARPV, el cual conoce sus funciones y contribución en el marco organizacional de la institución.	15 de julio de 2014
Elemento de la línea de acción: Mecanismos para atender los requerimientos de los Públicos a los que debe orientarse el trabajo de relaciones públicas y vinculación.			
Problema	Proceso o producto	Indicador de mejora	Plazo
No existen mecanismos para atender los requerimientos de los públicos a los que debe orientarse el trabajo de	- Listado de actividades recurrentes en el calendario escolar y que son susceptibles de sistematización Formato “LA_05”	El 100% de los directivos, coordinadores de área y miembros de la comunidad escolar, utilizan los formatos elaborados por el ARPV para la requisición de eventos para organizar y decidir sobre la logística y el uso de recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades.	15 de Junio de 2014
	- 1 formato para la requisición de eventos escolares Formato “RE_06”		15 de Junio de 2014
	- 1 formato para la requisición de		15 de Junio de 2014

relaciones públicas y vinculación, lo que dificulta su organización y el uso de los recursos humanos y materiales es poco eficiente.	juntas académicas. Formato “RJA_07”  - Puesta en uso de los formatos de requisiciones de eventos escolares y de juntas académicas. Evidencias de uso en el formato “URE_15”		15 de Octubre de 2014
<b>Problema</b>	<b>Proceso o producto</b>	<b>Indicador de mejora</b>	<b>Plazo</b>
La comunidad escolar desconoce las funciones y trabajo que realiza el ARPV y los aportes que les da en la organización de sus actividades.	- 1 Sesión de trabajo con los directores de Nivel y docentes para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la retroalimentación a los documentos Manual de Funciones, Plan de Trabajo Anual, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso. Minuta “MCF_12”  -1 sesión de trabajo con el personal administrativo para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la retroalimentación de los documentos: Manual de Funciones, Plan de Trabajo Anual, Formatos de Requisiciones y	El 100% de los directivos, docentes, personal administrativo y el 80% de los padres de familia, exalumnos (comunidad escolar) están informados de la existencia del ARPV, sus funciones, alcances y los aportes que da a la vida interna y externa de la institución. Se apoyan en esta área para organizar sus actividades.  El 80% de la comunidad escolar conoce los formatos, los manuales, el plan de trabajo; están capacitados en su uso y	15 de Octubre de 2014  15 de Octubre de 2014  15 de Octubre de



	<p>capacitación en el uso de los mismos. Minuta “MCF_13”</p> <p>-1 sesión de trabajo con padres de familia representantes y exalumnos para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la inducción a los documentos Manual de Funciones, Plan de Trabajo Anual, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso. Minuta “MCF_14”</p> <p>-1 encuesta semestral en línea con los integrantes de la comunidad escolar para que retroalimenten y compartan su experiencia en el uso de los instrumentos y hagan propuestas de mejora. Formato de encuesta “EN_19”</p>	<p>los sistematizan para documentar los procesos de trabajo del ciclo escolar.</p>	<p>2014</p> <p>15 de febrero de 2015</p>
--	--	--	--

**Línea de Acción 2 AMBITO SOCIAL COMUNITARIO.-** Formalizar los objetivos y procedimientos del ámbito social comunitario del proyecto educativo institucional, para consolidar sus valores, cumplir sus objetivos y proyectar una imagen coherente:

- Definir los objetivos y medios de articulación interna en la institución

<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los objetivos y medios de vinculación externa a la institución</li> <li>Definir los procedimientos para sistematizar la experiencia de trabajo y contar con información para la toma de decisiones institucionales.</li> </ul>			
Problema	Proceso o producto	Indicador de Mejora	Plazo
En el ARPV se carece de un plan de trabajo que articule, desde los ámbitos social comunitario y organizativo, a ésta área con las Direcciones General y de Nivel, con las coordinaciones y departamentos de la institución, así como con los representantes de padres de familia y exalumnos, que especifique las tareas estratégicas a desarrollar durante un periodo en específico, con la intencionalidad enfocada en el posicionamiento del	<p>1 Plan Anual de Trabajo preliminar para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación para el ciclo 2014-2015.</p> <p>Plan de Trabajo “PAT_10”</p> <p>- 1 sesión de trabajo con la Dirección General, las Direcciones de Nivel, coordinadores de Área para revisar y aportar en el Plan Anual de Trabajo preliminar 2014-2015,</p> <p>Minuta “SPAT_11”</p> <p>- Puesta en marcha del Plan Anual de Trabajo 2014-2015</p> <p>Lista de los proyectos terminados acompañados con fotografías del producto, evento o proceso realizado “UPAT_16”.</p>	<p>Los directivos generales, directivos de nivel y coordinadores de área conocen y se involucran en las estrategias institucionales que marca el Plan de Trabajo para el ARPV para el periodo 2014-2015 que ha sido construido colaborativamente para articular interna y externamente el trabajo institucional y proyectar una imagen coherente del CAG. Y que les da elementos para decidir sobre la logística y el uso de recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades</p>	<p>31 de Julio de 2014</p> <p>31 de Agosto de 2014</p> <p>30 de Noviembre de 2014</p>

proyecto educativo del Colegio hacia el interior y el exterior de la organización.			
En el ARPV hay carencia de procedimientos para sistematizar la experiencia de trabajo que sirvan como referente para la documentación y consulta para tomar decisiones institucionales.	<p>- Sesión de trabajo con el encargado del Área de Tecnologías de Información para diseñar un instrumento para el registro, retroalimentación, seguimiento y evaluación de las experiencias de trabajo, siguiendo los criterios marcados por esta área para la sistematización de datos.</p> <p>Minuta “RET_08”</p> <p>1 instrumento para el registro y sistematización de las experiencias de trabajo.</p> <p>Minuta “RET_08”</p>	<p>Las experiencias de trabajo quedan documentadas y registradas en instrumentos institucionales para la sistematización de información y consulta por parte de los integrantes de la propia ARPV y la comunidad escolar para tomar decisiones.</p> <p>Incluyen tanto la retroalimentación hecha por los directivos generales y de nivel, al Manual del Área de Relaciones Públicas, al Plan Anual, a los formatos de requisición de eventos, así como a las modificaciones que vayan haciéndose a partir de puesta en marcha.</p>	15 de junio de 2014
	-1 encuesta semestral en línea con los integrantes de la comunidad escolar para que retroalimenten y	El 80% de la comunidad escolar conoce los formatos, los manuales, el plan de trabajo;	15 de febrero de 2015

No hay mecanismos para retroalimentar el uso de los documentos institucionales y aportar a su mejora.	compartan su experiencia en el uso de los instrumentos y hagan propuestas de mejora. Formato de encuesta "EN_19"	están capacitados en su uso y los utilizan como referentes y como documentación sistematizada de la vida escolar. Les son útiles porque hacen observaciones y retroalimentación para la mejora cuando lo consideran pertinente.	
	1 sesión de trabajo cada tres meses con la Dirección General y las Direcciones de Nivel para revisar el PAT y los formatos de eventos para su evaluación, retroalimentación y mejora. Minuta "MRM_18"	El 80% de la comunidad escolar hace aportaciones para la adaptación y mejora tanto de los instrumentos como del plan de trabajo del ARPV, de acuerdo al contexto institucional que se esté viviendo.	Diciembre 2014 Marzo 2015 Junio 2015

Estos indicadores refieren el estado de mejora que debe aportar la implementación puntual y sin desviaciones de cada uno de los procesos o productos para dar respuesta al problema de cada línea de acción.

La tabla siguiente resume la línea de acción, el problema, el proceso o producto, el indicador de mejora e incorpora el elemento evidencia para dar cuenta sobre lo que pasó con cada indicador.

<b>Línea de acción 1 ÁMBITO ORGANIZATIVO</b>
--

<b>Problema</b>	<b>Proceso o producto</b>	<b>Indicador de mejora</b>	<b>EVIDENCIA</b>
Los directivos desconocen los alcances y aporte de las relaciones públicas y vinculación lo que fragmenta y limita las acciones pedagógicas y escolares que favorezcan una imagen de calidad en el marco del proyecto educativo institucional.	<p>1 reunión con directivos para la introducción y sensibilización</p> <p>Reporte “RD_01”</p> <p>- Identificación de las expectativas sobre las funciones del ARPV.</p> <p>Reporte “RE_03”</p> <p>- Identificación de los propósitos de la vinculación y articulación al interior y al exterior.</p> <p>Reporte “RV_04”</p>	<p>El Director General, la Directora Administrativa y las Directoras de los niveles de Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato conocen la relevancia, los alcances así como la contribución que les aportan las relaciones públicas y la vinculación en la articulación de sus actividades pedagógicas y en la proyección coherente del proyecto educativo al exterior, lo que les da referentes y elementos para tomar decisiones que fortalecerán la calidad de sus acciones.</p>	<p>El reporte “RD_01” muestra los comentarios hechos por los directivos sobre la relevancia de las relaciones públicas y la vinculación en la institución.</p> <p>El reporte “RE_03” especifica cuáles son las expectativas sobre las funciones que deben desarrollarse en el ARPV.</p> <p>En el reporte “RV_04” se identifican los propósitos de la vinculación y articulación al interior y exterior.</p>
	<p>1 reunión con los directivos para dar a conocer la problemática y la estrategia de intervención.</p> <p>Reporte “RD_01”</p> <p>1 documento actualizado con la visión, misión y valores.</p>	<p>Los Directivos generales y de Nivel reconocen la necesidad de contar con un Área de Relaciones Públicas y Vinculación (ARPV), cuyos objetivos estén alineados a la visión, misión y valores, así como al proyecto educativo institucional, que contribuya a articular las actividades escolares y aporte</p>	<p>En el reporte “RD_01” también se incluyen los comentarios y contribuciones hechas por los directivos a la estrategia de intervención.</p> <p>El documento “RVMV_02” incluye la visión, misión y</p>

	Reporte "RVMV_02"	los referentes e información para la toma de decisiones.	valores actualizados.
Elemento de la línea de acción: Definición de Funciones para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.			
Problema	Proceso o producto	Indicador de mejora	EVIDENCIA
No existen referentes normativos, medios y procedimientos en materia de relaciones públicas y vinculación dentro de la estructura de la organización.	<p>1 manual para el ARPV con los alcances y funciones tanto para el Área como para su personal, así como su posición en el organigrama de la institución.</p> <p>Manual "MFARPV_09"</p> <p>Difusión del Manual de Funciones del ARPV</p> <p>Evidencias de uso en el formato "UMFARPV_17"</p>	El ARPV de la institución cuenta con una estructura organizativa en la que están definidos los alcances de dicha área, las funciones que desarrolla, los procedimientos que sigue y la organización operativa interna de trabajo.	<p>En el manual "MFARPV_09" se describen los alcances y funciones del área y del personal para que pueda servir como guía de consulta y referente institucional.</p> <p>En el formato "UMFARV_17" deben quedar plasmadas las evidencias de uso del Manual: fotografías de miembros de la comunidad haciendo consultas; organigrama institucional actualizado incluyendo al ARPV y su estructura interna.</p>
Elemento de la línea de acción: Definición de Funciones para el personal al frente del Área de Relaciones			

Públicas y Vinculación			
Problema	Proceso o producto	Indicador de mejora	EVIDENCIA
Se carece de un equipo de trabajo articulado, responsable de las estrategias y tareas en materia de relaciones públicas y vinculación.	1 manual con definición de puestos y funciones del personal adscrito al Área de Relaciones Públicas y Vinculación dentro del organigrama de la institución. Manual "MFARPV_09"	Se nombra un equipo de trabajo que es el responsable de diseñar, organizar y operar las estrategias del ARPV, el cual conoce sus funciones y contribución en el marco organizacional de la institución.	En el Manual "MFARPV_09" se incluye la estructura interna del ARPV, las sub áreas en las que se divide y la integran y las funciones que debe realizar cada elemento del personal.
Elemento de la línea de acción: Mecanismos para atender los requerimientos de los Públicos a los que debe orientarse el trabajo de relaciones públicas y vinculación.			
Problema	Proceso o producto	Indicador de mejora	EVIDENCIA
No existen mecanismos para atender los requerimientos de los públicos a los que debe orientarse el trabajo de	- Listado de actividades recurrentes en el calendario escolar y que son susceptibles de sistematización Formato "LA_05"  - 1 formato para la requisición de eventos escolares	El 100% de los directivos, coordinadores de área y miembros de la comunidad escolar, utilizan los formatos elaborados por el ARPV para la requisición de eventos para organizar y decidir sobre la logística y el uso de recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades.	La lista de actividades recurrentes en el calendario escolar y que son susceptibles de sistematización se detalla en el formato "LA_05"  El formato a utilizar para la requisición logística para los eventos escolares se

relaciones públicas y vinculación, lo que dificulta su organización y el uso de los recursos humanos y materiales es poco eficiente.	<p>Formato “RE_06”</p> <p>- 1 formato para la requisición de juntas académicas.</p> <p>Formato “RJA_07”</p> <p>- Puesta en uso de los formatos de requisiciones de eventos escolares y de juntas académicas.</p> <p>Evidencias de uso en el formato “URE_15”</p>		<p>encuentra en el formato “RE_06”</p> <p>El formato a utilizar para la requisición logística de las juntas académicas se encuentra en el formato “RJA_07”.</p> <p>En el formato “URE_15” se encuentra la forma “RE_06” completada por miembros de la comunidad escolar y autorizada por las autoridades. También se incluyen fotografías de las directoras haciendo uso del formato “RE_06”.</p> <p>El formato “RJA_07” no fue autorizado por la Directora Administrativa ni el Director General para su uso, por lo que no se reportan evidencias de su utilización.</p>
<b>Problema</b>	<b>Proceso o producto</b>	<b>Indicador de mejora</b>	<b>EVIDENCIA</b>
La comunidad	- 1 Sesión de trabajo	El 100% de los directivos,	Los formatos “MCF_12”,



<p>escolar desconoce las funciones y trabajo que realiza el ARPV y los aportes que les da en la organización de sus actividades.</p>	<p>con los directores de Nivel y docentes para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la retroalimentación a los documentos Manual de Funciones, Plan de Trabajo Anual, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso.</p> <p>Minuta “MCF_12”</p> <p>-1 sesión de trabajo con el personal administrativo para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la retroalimentación de los documentos: Manual de Funciones, Plan de Trabajo Anual, Formatos de Requisiciones y</p>	<p>docentes, personal administrativo y el 80% de los padres de familia, exalumnos (comunidad escolar) están informados de la existencia del ARPV, sus funciones, alcances y los aportes que da a la vida interna y externa de la institución. Se apoyan en esta área para organizar sus actividades.</p> <p>El 80% de la comunidad escolar conoce los formatos, los manuales, el plan de trabajo; están capacitados en su uso y los sistematizan para documentar los procesos de trabajo del ciclo escolar.</p>	<p>“MCF_13” y “MCF_14” deberían concentrar los comentarios y desarrollo de las capacitaciones con los miembros de la comunidad escolar, sin embargo, y debido al cambio que hubo en el tiempo y en la forma de la sesión, tanto su desarrollo como comentarios se concentran en el formato “MCF_12”.</p>
--	---	---	--

	<p>capacitación en el uso de los mismos. Minuta “MCF_13”</p> <p>-1 sesión de trabajo con padres de familia representantes y exalumnos para la presentación y sensibilización en el trabajo del ARPV así como para la inducción a los documentos Manual de Funciones, Plan de Trabajo Anual, Formatos de Requisiciones y capacitación en su uso. Minuta “MCF_14”</p> <p>-1 encuesta semestral en línea con los integrantes de la comunidad escolar para que retroalimenten y compartan su experiencia en el uso de los instrumentos y</p>		
--	--	--	--

	hagan propuestas de mejora.  Formato de encuesta “EN_19”		
--	---	--	--

Línea de Acción 2 AMBITO SOCIAL COMUNITARIO			
Problema	Proceso o producto	Indicador de Mejora	EVIDENCIA
En el ARPV se carece de un plan de trabajo que articule, desde los ámbitos social comunitario y organizativo, a ésta área con las Direcciones General y de Nivel, con las coordinaciones y departamentos de la institución, así como con los representantes de padres de	1 Plan Anual de Trabajo preliminar para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación para el ciclo 2014-2015.  Plan de Trabajo “PAT_10”  - 1 sesión de trabajo con la Dirección General, las Direcciones de Nivel, coordinadores de Área para revisar y aportar en el Plan Anual de Trabajo preliminar 2014-2015, Minuta “SPAT_11”  - Puesta en marcha del Plan Anual de Trabajo	Los directivos generales, directivos de nivel y coordinadores de área conocen y se involucran en las estrategias institucionales que marca el Plan de Trabajo para el ARPV para el periodo 2014-2015 que ha sido construido colaborativamente para articular interna y externamente el trabajo institucional y proyectar una imagen coherente del CAG. Y que les da elementos para decidir sobre la logística y el uso de recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades.	En el formato “PAT_10” se encuentra el Plan Anual de Trabajo para el ciclo 2014-2015.  El formato “SPAT_11” debería contener los comentarios y las aportaciones hechas por los miembros de la comunidad escolar para aportar en el Plan Anual de Trabajo. Esta actividad aún no se ha realizado.  El formato “UPAT_16” debería contener la lista de los proyectos terminados acompañados con

<p>familia y exalumnos, que especifique las tareas estratégicas a desarrollar durante un periodo en específico, con la intencionalidad enfocada en el posicionamiento del proyecto educativo del Colegio hacia el interior y el exterior de la organización.</p>	<p>2014-2015 “UPAT_16”.</p>		<p>fotografías del producto, evento o proceso realizado. Esta actividad aún no se ha realizado.</p>
<p>En el ARPV hay carencia de procedimientos para sistematizar la experiencia de trabajo que</p>	<p>- Sesión de trabajo con el encargado del Área de Tecnologías de Información para diseñar un instrumento para el registro, retroalimentación,</p>	<p>Las experiencias de trabajo quedan documentadas y registradas en instrumentos institucionales para la sistematización de información y consulta por parte de los integrantes de la propia ARPV y</p>	<p>En la minuta “RET_08” debería reportar los comentarios y aportaciones hechas por el titular de TI para el diseño del instrumento para el registro, retroalimentación,</p>

<p>sirvan como referente para la documentación y consulta para tomar decisiones institucionales.</p>	<p>seguimiento y evaluación de las experiencias de trabajo, siguiendo los criterios marcados por esta área para la sistematización de datos.</p> <p>Minuta “RET_08”</p> <p>1 instrumento para el registro y sistematización de las experiencias de trabajo.</p> <p>Minuta “RET_08”</p>	<p>la comunidad escolar para tomar decisiones.</p> <p>Incluyen tanto la retroalimentación hecha por los directivos generales y de nivel al Manual del Área de Relaciones Públicas, al Plan Anual, a los formatos de requisición de eventos, así como a las modificaciones que vayan haciéndose a partir de puesta en marcha.</p>	<p>seguimiento y evaluación de las experiencias de trabajo. Esta actividad no ha sido realizada.</p> <p>En la minuta “RET_08” debería estar el instrumento para el registro y sistematización de las experiencias de trabajo. Esta actividad no ha sido realizada.</p>
<p>No hay mecanismos para retroalimentar el uso de los documentos institucionales y aportar a su mejora.</p>	<p>-1 encuesta semestral en línea con los integrantes de la comunidad escolar para que retroalimenten y compartan su experiencia en el uso de los instrumentos y hagan propuestas de mejora.</p> <p>Formato de encuesta “EN_19”</p>	<p>El 80% de la comunidad escolar conoce los formatos, los manuales, el plan de trabajo; están capacitados en su uso y los utilizan como referentes y como documentación sistematizada de la vida escolar. Les son útiles porque hacen observaciones y retroalimentación para la mejora cuando lo consideran pertinente.</p>	<p>En el formato “EN_19” debe aparecer el diseño de la encuesta, el concentrado con las respuestas y la recuperación de comentarios para la mejora que han hecho los miembros de la comunidad consultados.</p> <p>Esta actividad aún no se ha realizado.</p>

	1 sesión de trabajo cada tres meses con la Dirección General y las Direcciones de Nivel para revisar el PAT y los formatos de eventos para su evaluación, retroalimentación y mejora.  Minuta "MRM_18"	El 80% de la comunidad escolar hace aportaciones para la adaptación y mejora tanto de los instrumentos como del plan de trabajo del ARPV, de acuerdo al contexto institucional que se esté viviendo.	En la minuta "MRM_18" deben aparecer los comentarios y observaciones para la mejora hechos por los miembros de la comunidad consultados.  Esta actividad aún no se ha realizado.
--	--	--	--

#### 5.4 Análisis de la mejora a partir de las líneas de intervención

El propósito de la mejora educativa es pasar de una situación de menor a mayor eficacia en los procesos y resultados educativos; puede consistir en un cambio superficial o en un cambio estructural de los elementos de un objeto o segmento de la realidad educativa. (Ponce, 2006)

Para que esto suceda, Ponce (2006) sugiere que debe hacerse un diagnóstico de la situación problemática, para visualizar una situación en la que el problema identificado haya sido resuelto y al que se le apliquen acciones o estrategias que contribuyan a su mejora, identificando claramente los indicadores que permitan afirmar qué fue lo que pasó de un estado a otro.

Para que esta situación de mejora del problema detectado resulte en una innovación educativa, deben estar presentes ciertas condiciones que Ponce

identifica que deben ser originadas desde los educadores, para el caso del presente proyecto desde los gestores, y que son:

- Se gesta desde el interior, de abajo hacia arriba y es conducida por los involucrados.
- Incluye la reflexividad o autoconocimiento de las propias concepciones y prácticas para introducir modificaciones a los esquemas de actuación y pensamiento sobre determinado problema educativo.
- Está presente la conciencia sobre la dificultad para el cambio cuya causa principal es la resistencia a modificar las costumbres y la cultura de la organización, porque entran en conflicto con las estructuras y valores dominantes de la cultura escolar.

Ya se ha mencionado en párrafos anteriores, algunas de las dificultades para la implementación de ciertas actividades en el presente proyecto de intervención, por lo que en los siguientes apartados, se hará referencia sólo a la mejora en los distintos componentes de las fases contempladas y no tanto a la innovación, porque para que ésta suceda todavía deben darse otras condiciones a las que aún no se llega en la institución para tener el respaldo suficiente para el cambio. En términos de Ponce (2006), estas serían el compromiso común: por un lado, el plano de las culturas personales y el de las organizaciones; por el otro, el compromiso y las voluntades tanto de los de “arriba” como los de “abajo”.

Para reflejar en qué medida se ha logrado la mejora a través de la implementación de las actividades comprendidas en las fases de la intervención y sus consecuentes productos, procesos e indicadores, se presenta el siguiente esquema en el que se hará un comparativo entre la situación problema detectada, las líneas de acción propuestas para la mejora y el estado de ésta mejora a partir de la intervención.

Cabe precisar que los indicadores han sido agrupados de acuerdo a las categorías propuestas por Ponce (2006) para su mejor identificación y relación con la mejora. Esta categorización para los indicadores es la siguiente:

- Los de *impacto* se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo.
- Los de *resultado* se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa.
- Los de *producto* se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de un programa.



- Los de *proceso* se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, al personal y/o al presupuesto.

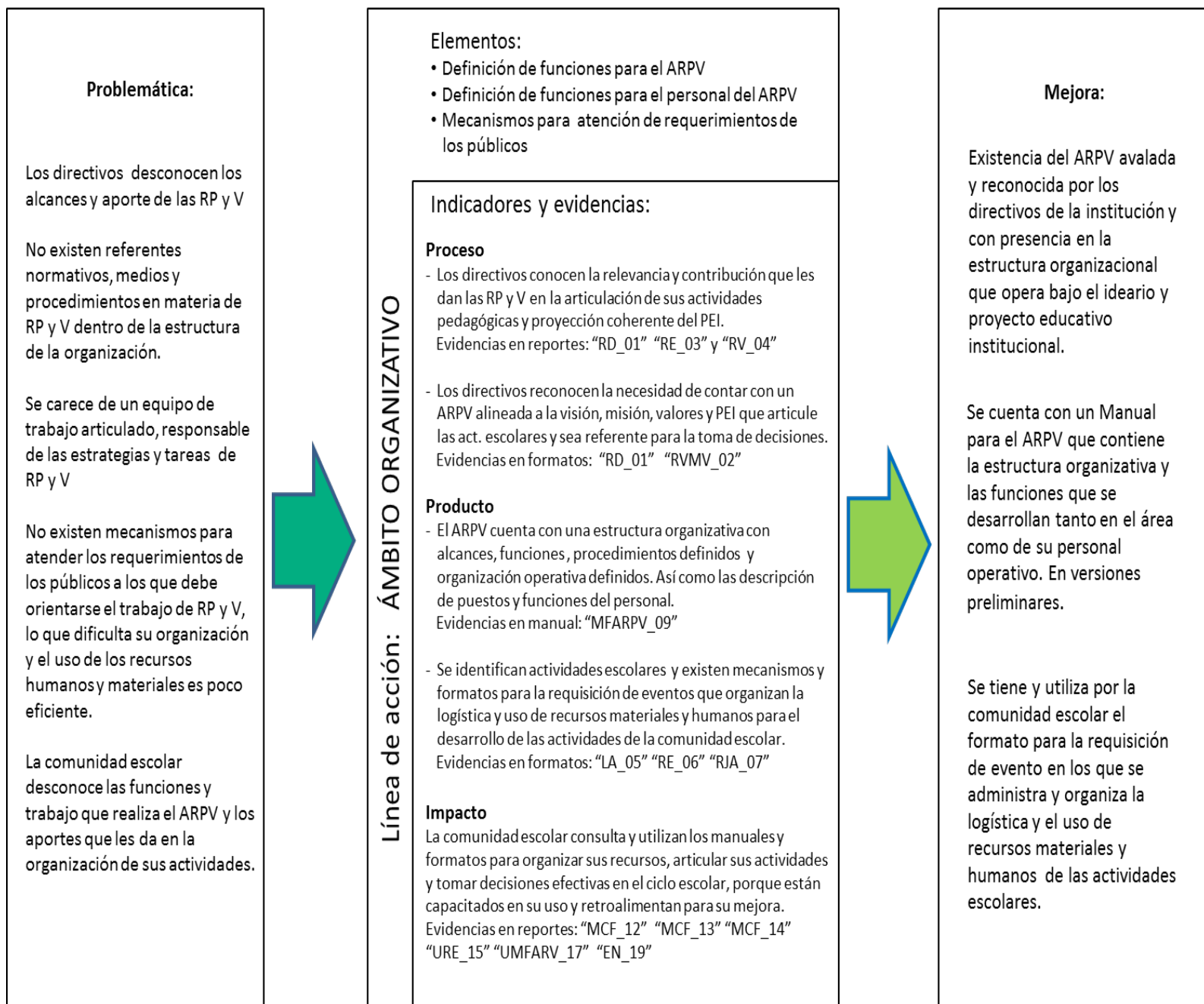


Figura 25.- Reporte de la mejora lograda a partir de las línea de acción e indicadores del ámbito organizativo. (Fuente: elaboración propia).

En el diagnóstico realizado y recuperado en el capítulo dos del presente trabajo, se indica que los Directivos Generales y de Nivel, manifiestan la necesidad de contar con un área responsable de las labores de relaciones públicas y vinculación con discrepancias sobre las tareas y alcances que debe abordar, pero claros en que esta función se debe desarrollar.

En el ámbito organizativo, uno de los logros más relevantes de la presente intervención es precisamente la articulación del Área de Relaciones Públicas y Vinculación que cuenta con el aval y reconocimiento de los directivos y de la comunidad escolar. Si bien, ha habido dificultades, retrasos y variaciones para su operación interna, el ARPV ha ido ganando posicionamiento como un Área sustancial para la vinculación y proyección de la institución hacia el interior y exterior del Colegio. Esto se encuentra en el Reporte de socialización del diagnóstico y de la estrategia de intervención identificada con el código RD\_01 en los anexos.

Esto se ha ido logrando a través de la comprensión del proyecto educativo, la alineación hacia los propósitos pedagógicos de cada nivel y de la institución en su conjunto, así como de la identificación de las actividades nodales y de confluencia de los actores de la vida escolar.

Por ello, ha sido posible la integración de una estructura organizativa y de la documentación que propone las funciones, alcances, formas y responsables del trabajo que se alimentan el Manual de Funciones del ARPV. Así como la identificación de las actividades recurrentes en la vida del centro.

La comunidad escolar conoce, está capacitada y utiliza el formato para la requisición de eventos en los que se especifica, administra y organiza la logística y el uso de los recursos materiales y los recursos humanos de las actividades escolares. Se encuentra en el formato para la requisición de evento escolares, identificado con el código RE\_06 y en el URE\_15, en los anexos.

Sin embargo, y por las razones que han sido expuestas en párrafos anteriores, no ha sido posible lograr a plenitud, las prácticas colaborativas que han sido planeadas y diseñadas originalmente para presentar los documentos ante los miembros de la comunidad escolar y recuperar sus opiniones para enriquecer y mejorar los instrumentos y manuales propuestos.

Ante este escenario, se considera un logro el haber presentado ante toda la comunidad escolar al ARPV, sus alcances y funciones, así como la ruta a seguir para llenar y utilizar el formato de requisición de eventos, el cual ya es una práctica común y afianzada para todos los niveles de operación del Colegio. Este es un resultado del producto y un proceso en la mejora que permite planificar las actividades, prever los recursos, mejora la imagen, favorece la colaboración entre los participantes.

En la implementación completa de las actividades propuestas para la mejora, la comunidad escolar tendría que estar consultando y utilizando los manuales y formatos para organizar sus recursos, articular sus actividades y tomar decisiones efectivas en el ciclo escolar, porque están capacitados en su uso y es una práctica común la retroalimentación para su mejora.

Este es el reto y la tarea a continuar en los meses por venir, aun cuando ya se haya hecho el corte sobre el cual se hace el presente reporte del proyecto de intervención.

Algo similar, sucede para la mejora que se busca en el marco de la **línea de acción en el ámbito social comunitario**, en donde se ha logrado el diseño e integración de una versión preliminar del Plan de Trabajo para el ARPV para ser operada durante el ciclo escolar 2014-2015. Se encuentra en el documento identificado con el código PAT\_10, en los anexos.

Sin embargo, los cambios y movimientos institucionales han retrasado e impedido la socialización, la retroalimentación y la contribución colaborativa de la comunidad escolar para éste documento.

El siguiente esquema recupera la mejora en **el ámbito social comunitario**.

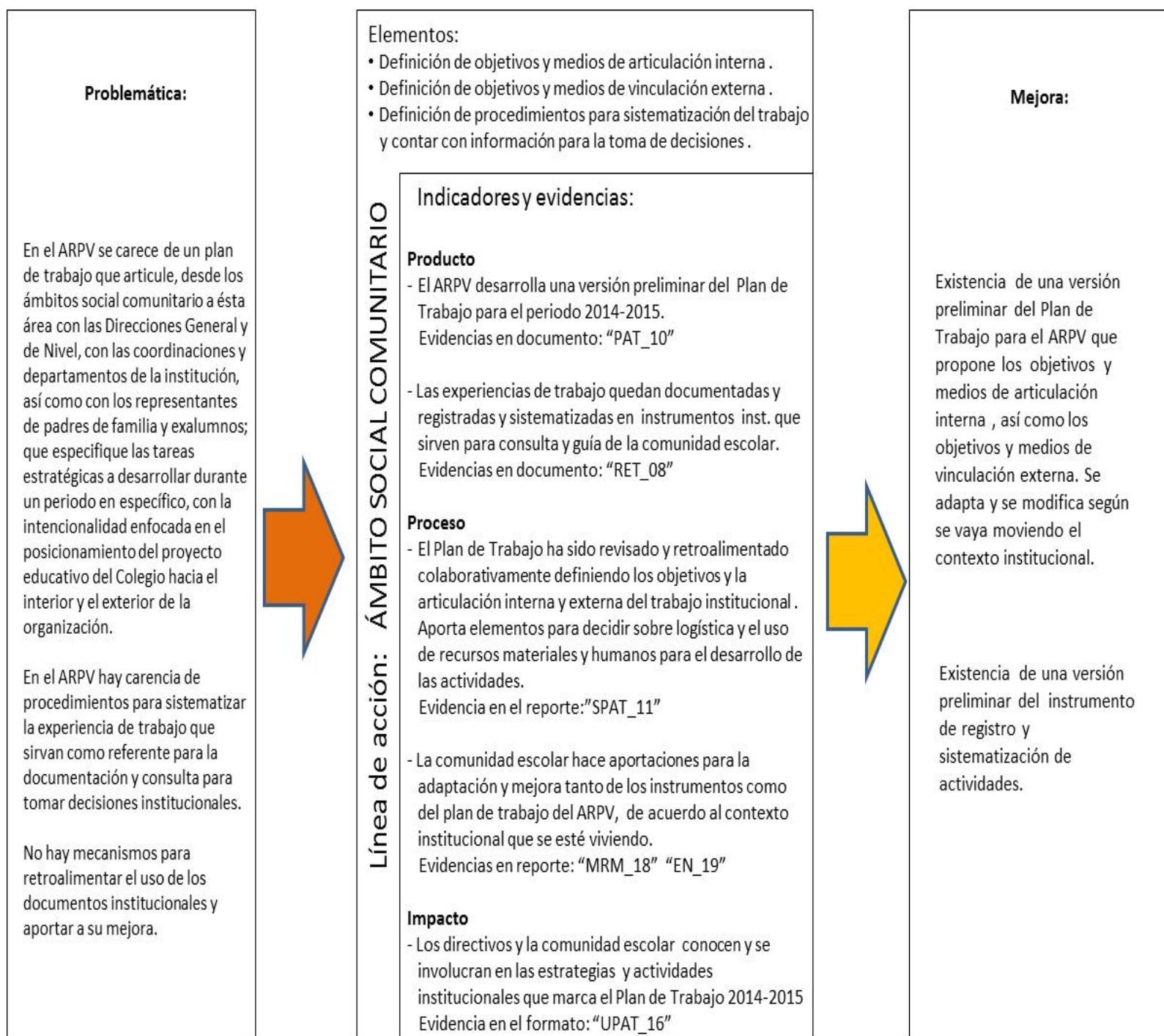


Figura 26.- Reporte de la mejora lograda a partir de las líneas de acción e indicadores del ámbito social comunitario. (Fuente: elaboración propia).

## **5.5 Análisis de la mejora educativa con referencia a la hipótesis de acción del proyecto y su ejecución**

Además de las líneas de acción que se revisaron y contrastaron con la mejora reportada en el apartado anterior, en el diseño de la estrategia de intervención se estableció la “hipótesis de acción”, que fue el camino que se siguió en el diseño de una estrategia de mejora ante la problemática detectada.

La hipótesis de acción, es una apuesta que hace el gestor y que surge desde una suposición base, sobre la cual no se tiene la certeza absoluta pero en la cual se confía como solución tentativa (Barraza, 2010).

Es la ruta que describe la capacidad de movilización de la estrategia que se propuso para intervenir el problema y mejorarlo, reporta las situaciones que fueron surgiendo durante esta movilización para el cambio y lo que se puede aprender de estas experiencias para generar conocimiento sobre las posibilidades transformadoras dentro de la institución.

A continuación se recupera la hipótesis de acción que se estableció en el capítulo cuatro y se contrasta con los resultados de la aplicación de la estrategia para conocer cuál es el estado de movilización de los supuestos de acción.

Para una mejor descripción, la hipótesis de acción se desagrega en tres partes de acuerdo a los supuestos movilizadores que son abordados para identificar la capacidad de movilización y que son los siguientes:

**a) Referentes para la estructuración y actuación en el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.**

**b) Pautas para que cada actor institucional pueda gestionar, procesar y responder desde su propio campo de actuación.**

**c) Articulación entre el ARPV, las Direcciones de nivel con un esfuerzo intencionado y estructurado para el posicionamiento del Proyecto Educativo hacia el interior y exterior de la organización.**

En los siguientes párrafos se citan los componentes nodales de cada uno de estos elementos y posteriormente se hace la narración de lo que sucedió con esa ruta propuesta para la mejora.

**Supuesto movilizador de la hipótesis de acción**

**a)** Contar con un **marco de referencia** para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación, para delimitar el ámbito de acción, facilitar a directores de nivel y área planear y gestionar apoyos necesarios para la realización de sus actividades y aportar criterios para tomar decisiones, optimizar recursos para difundir el trabajo educativo, proyección y enlace con el CAG.

El marco de referencia para el ARPV al nivel de avance que se tiene reportado en el apartado 5.4 del presente capítulo, ha generado movilizaciones significativas, en primer lugar porque ahora se cuenta con un Área formalizada e institucionalizada en la que se concentran las labores de relaciones públicas y vinculación a la que los Directivos, coordinadores de área, docentes, padres de familia, alumnos y algunos exalumnos consideran, consultan y acuden para la asesoría y organización de sus actividades académicas y de vinculación, de manera que tienen mayores elementos para tomar decisiones sobre las mismas.

Con cada intervención en la dinámica de la vida escolar, el ARPV va ganando credibilidad y mayor injerencia en el desarrollo de las actividades claves para la dinámica escolar, buscando que sean mejor planeadas, más estratégicas con los propósitos institucionales, con un mejor aprovechamiento de los recursos y sobre todo que procuren la articulación entre niveles y con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Se están abriendo espacios de colaboración con las Directoras de Nivel de manera que el ARPV intervenga desde la planeación misma de sus actividades y no nada más en la ejecución de ciertas tareas logísticas. Algo similar está sucediendo con los docentes, con los que se aprovechan encuentros casuales – pláticas de pasillo- y/o formales –reuniones programadas de profesores- para sugerir, orientar y buscar que sus eventos, proyectos, tengan una mayor intencionalidad con lo institucional.

En materia de vinculación se están volteando a ver sectores que eran poco considerados para potenciar el posicionamiento institucional. Por ejemplo con las Secretarías de Turismo y de Cultura en el gobierno estatal, o con Museos de la ZMG con los que se están abriendo espacios de intercambio y colaboración en materia educativa, comercial y de difusión entre la comunidad.

Sobre la difusión y proyección del trabajo educativo del Colegio tanto al interior como al exterior de la institución, no sólo se han potenciado los canales para dar a conocer las acciones del CAG, sino que se ha logrado construir junto con los Directivos el mensaje institucional que describe al modelo pedagógico, los propósitos y elementos que diferencian al Colegio del resto de la oferta educativa en la región. Estos elementos no eran claros, ni se tenían definidos anteriormente.

Con estas descripciones se señala que el ARPV es funcional, opera bajo criterios institucionales y genera productos y servicios que van siendo útiles para los miembros de la comunidad escolar.

En este sentido, la estrategia planteada desde la hipótesis de acción está siendo aplicada, está resultando funcional y está generando dinámicas internas de colaboración entre los miembros de la comunidad escolar.

Sin embargo, sigue quedando poco clara la delimitación de funciones y alcances del Área, aun cuando se cuenta con un Manual donde se describen estas funciones y procedimientos (producto “MFARPV\_09”), éste no ha sido aprobado por las autoridades y por lo tanto al ARPV es vista como un área de

realización de todo tipo de tareas operativas y de logística que no alcanzan a ser abarcadas por otros departamentos de la organización.

Esto está generando sobrecarga de trabajo, expectativas incumplidas, retrasos en algunas tareas y desgaste del personal. Aunque esta situación no sólo afecta al ARPV, es una constante en todas las áreas por la propia dinámica interna de la institución y sus características de operación.

### **Supuesto movilizador de la hipótesis de acción**

**b) Los manuales aportarán pautas para que cada actor pueda gestionar, procesar y responder desde su propio campo de actuación,** bajo un programa articulado, procesos participativos con normas e indicadores para actuar y aportar en el marco del proyecto educativo.

Los manuales han sido elaborados en su versión preliminar (producto “MFARPV\_09”) y el formato de requisición de eventos (producto “RE\_06”) ya se usa cotidianamente, sin embargo no se ha logrado la instalación de espacios institucionales en los que haya procesos participativos con los directores generales y directoras de nivel para retroalimentar, aportar y construir en conjunto un programa de relaciones públicas y de vinculación sólido y con una visión institucional a mediano y largo plazo. Y que éste sea apropiado por toda la comunidad escolar.

Esto repercute en la carencia de normas e indicadores para evaluar y aportar en el marco del proyecto educativo. Existe el ARPV, es funcional, opera según los criterios y proyectos que van dictando los directivos; procura gestionar estrategias y espacios de colaboración por vías alternas, como el establecimiento de contactos individuales con actores clave para los proyectos, para poder lograr los propósitos del Área.

De esta manera, es que el ARPV ha buscado otorgar pautas para que cada actor pueda gestionar, procesar y responder desde su propio campo de actuación,



a través de un contacto personalizado, aprovechando los espacios formales e informales que se van presentando.

### **Supuesto movilizador de la hipótesis de acción**

c) El plan anual de trabajo el Área de Relaciones Públicas reflejará el **trabajo articulado entre esta área**, las **Direcciones de nivel** y la consideración de los actores relevantes para la institución con un esfuerzo intencionado para el posicionamiento del proyecto educativo al interior y al exterior.

Similar al apartado anterior, el Plan Anual de Trabajo (producto “PAT\_10”) recupera e introduce un trabajo articulado entre los propósitos propios del Área con aquellos de cada uno de los niveles educativos y de la dirección general en su conjunto, y está alineado a la misión, valores y la cultura que caracteriza e identifica a la institución.

Sin embargo, hasta el momento ha quedado en nivel de propuesta y versión preliminar, ya que, por las condiciones expuestas en el apartado 5.3 del presente capítulo, no se ha podido compartir con los demás actores en espacios institucionales.

Esto no quiere decir, que no se esté haciendo el trabajo. De hecho, la mayor parte de las actividades contenidas en el “PAT\_10” se están llevando a cabo buscando su aprobación y consenso a través de encuentros directos con el Director General y con la Directora Administrativa, antes de su ausencia por incapacidad por maternidad. Ya en la operación, se comparten, discuten y desarrollan tanto con las Directoras de Nivel, como con los coordinadores de área e integrantes de la comunidad escolar.

Es en estos espacios, en donde se busca intencionar y estructurar el posicionamiento del Proyecto Educativo; sugiriendo, preguntando, aportando propuestas y soluciones que van surgiendo a la luz de los productos elaborados en el contexto del presente proyecto de intervención y que están siendo

construidos en el marco del conocimiento y comprensión de la organización, conforme el gestor va teniendo adentramiento en ella.

Cuando se inició el presente proyecto de intervención se estableció la hipótesis de acción sobre un supuesto de las condiciones de estructura operantes en la institución. Se consideró que había elementos suficientes para desarrollar procesos participativos y de colaboración en cada uno de los niveles académicos y en la dirección general.

Sin embargo, conforme fue avanzando el proyecto las condiciones reales de operación interna se fueron haciendo evidentes, en parte por las acciones propias de la implementación del presente proyecto de intervención y por los cambios internos que sigue habiendo en la estructura administrativa de la cual depende directamente el ARPV.

Con esto se quiere apuntalar que la estrategia y la hipótesis de acción establecida en el presente proyecto son válidas, pero que las condiciones de operación de la institución requieren formas y tiempos distintos para su logro.

## **5.6 Análisis del objetivo de intervención**

Para una mejor descripción, el objetivo de intervención se desagrega en dos partes de acuerdo a los elementos movilizadores que lo integran para identificar la capacidad de mejora y que son los siguientes:

**1.-** Desarrollar un marco de referencia y un programa de relaciones públicas y vinculación que articule las acciones pedagógicas y organizacionales, en el ámbito del proyecto educativo.

El plan de acción y las actividades desarrolladas lograron una movilización significativa ya que se pudo integrar un marco de referencia y un programa de relaciones públicas que considera, integra y articula las acciones pedagógicas y organizacionales que se realizan desde cada uno de los niveles escolares y que

se recuperan tanto en el Plan Anual de Trabajo –producto “PAT\_10”- como en el Manual de Funciones para el ARPV –producto “MFARPV\_09”-.

Esta movilización es relevante porque antes de la incorporación de la gestora a la institución y a la conformación del área, no existía un marco referencial que guiara las acciones en materia de relaciones públicas y vinculación, y ahora, al contar con una versión preliminar se tiene la guía y lineamientos para poder actuar y tomar decisiones en la materia. En términos de Ponce (2006) se pasó de una situación problemática “A”, donde no se tenía un área estructurada con marcos de referencia para la actuación y alcance de la misma en el contexto del proyecto educativo, a una situación de mejora “B”, donde ya se cuenta a nivel documental y pragmático los lineamientos y políticas de actuación para la misma desde una lógica de innovación; en donde los implicados han participado en la construcción de la mejora.

**2.-** Este marco de referencia y programa de RPV, permita proyectar al exterior una imagen coherente del CAG, con una perspectiva de gestión educativa que potencie el proyecto institucional y sea referencia en la toma de decisiones.

Aun cuando el Manual de Funciones para el ARPV y el Plan de Trabajo no han sido retroalimentados por los actores institucionales, algunos aspectos de su contenido ya se están poniendo en marcha precisamente para articular y proyectar al exterior una imagen coherente del Colegio hacia el exterior y para dar pautas y referentes a los directivos y miembros de la comunidad escolar para decidir sobre la logística, el uso de recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades.

La perspectiva de la gestión educativa y el proyecto educativo institucional han sido los elementos que guían y dan sustento a cada una de las partes del proyecto de intervención. Se puede valorar como positiva la movilización para el cumplimiento del objetivo de intervención, aun cuando haya algunos elementos para completar la mejora.

## **Reflexiones y prospectiva sobre el proyecto de intervención**

En este apartado se retoman algunas de las observaciones señaladas en el capítulo anterior sobre las modificaciones y cambios que se fueron presentando durante las distintas fases en el plan de acción para la implementación de la mejora, de manera que esta recuperación de pie a la reflexión sobre el proceso de desarrollo del presente trabajo de intervención. También incluye la prospectiva sobre el proyecto de intervención.

En primer lugar se hará una recuperación de los aprendizajes en torno a la implementación del proyecto de intervención, posteriormente se reflexionará sobre la gestión haciendo énfasis en lo que se descubrió y aprendió durante la intervención; finalmente se hará una prospectiva del proyecto indicando qué es lo que está en proceso y cómo continuará.

### **Aprendizajes en torno a la implementación del proyecto de intervención**

La implementación del proyecto de intervención reveló que la realidad institucional es más compleja y cambiante de lo que cuentan los autores, los profesores, la bibliografía consultada. La gestora inició el proceso bajo el supuesto de que la propuesta generaría procesos colaborativos, de sinergia y participación espontánea y natural entre los integrantes de los distintos niveles institucionales.

Sin embargo, conforme se avanzó en el desarrollo del proyecto y en el conocimiento de la institución, la realidad institucional resultó distinta a lo supuesto al iniciar el trabajo. La colaboración y participación se ha ido logrando de manera mucho más lenta y con mayor esfuerzo del previsto. Aquí debajo se recuperan algunos elementos que han influido en la implementación de las distintas fases del proyecto de intervención.

- **la estructura interna del Colegio:**

Se trata de una estructura vertical, las decisiones se concentran en el Director General y la Directora Administrativa. En la Administración, los cambios son constantes, no están claras las funciones y la distribución de trabajo del personal, los procedimientos y la toma de decisiones son ambiguos,

Se percibe un elevado nivel de incertidumbre sobre los procedimientos y el rumbo de la organización. Se da importancia al control excesivo sobre las conductas, las decisiones y acciones de los empleados, sobre todo los administrativos. Los esfuerzos institucionales se concentran en resolver desde lo cotidiano, los conflictos que se van presentando.

- **la cultura de la organización**

La tendencia es al individualismo, en consecuencia la identidad colectiva es frágil, así como la visión compartida. Las prácticas colaborativas se fomentan poco y no son tan evidentes en la cultura del Colegio.

Se percibe una división entre el personal docente y el administrativo. Dentro del personal docente, lo mismo se observa entre las educadoras del Kindergarten y el resto de los maestros de Primaria, Secundaria y Bachillerato. Se busca mantener la tradición de las prácticas en todos los niveles, por tanto la gestión de la innovación requiere esfuerzos especiales y su aceptación es lenta.

- **formas de colaboración entre el personal**

La colaboración es una práctica poco considerada, la carga de trabajo de los empleados limita buscar u ofrecer apoyo hacia otros o intervenir en nuevos proyectos, a menos que sea una indicación de los directores. Usualmente, los equipos de trabajo se integran por grupos específicos: las directoras, el grupo de calidad, los docentes de alemán, los docentes del IB, las educadoras del Kindergarten, la administración, etcétera y se reúnen con propósitos específicos y puntuales.

- **cambios al interior de la organización**

Producto del cambio en la organización administrativa del Colegio, en donde antes era administrado por dos personas que estuvieron más de 25 años ejerciendo sus funciones y ahora se concentra en una sola persona, se siguen reorganizando

funciones y áreas dentro del Colegio. El ARPV lleva dos movimientos dentro de la organización, y en otras áreas se ha hecho una reestructuración completa.

Estos elementos influyeron para modificar la planeación prevista y en algunos casos dificultaron la implementación, ocasionando tensiones en la gestión. La gestora tuvo que ser consciente de éstas y adaptar las rutas de la estrategia para lograr el propósito de la mejora, de un modo viable. Estos elementos se fueron develando poco a poco, lo que implicó un ejercicio de reflexión constante y flexibilidad para tomar decisiones y reorientar la intervención

Esto significa que aun cuando el diseño del proyecto de intervención atendió a una necesidad de innovación y mejora manifiesta, las condiciones y características contextuales institucionales influyeron en el proceso de implementación.

### **Reflexión sobre la gestión**

Pilar Pozner (2003) dice que la gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela, en este caso la gestora desde un departamento de la institución, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa, en este caso, la intencionalidad del proyecto de intervención y mejora.

Para el desarrollo del presente proyecto se ligó a la gestión con la estrategia que se siguió para llegar a la solución. Se partió de ser consciente de las limitaciones y posibilidades que dio la coyuntura organizacional, del razonamiento sobre el presente institucional para asumir el puesto, la responsabilidad, las obligaciones y las actuaciones que se tuvieron que realizar para lograr los resultados.

Se pensó y decidió sobre la cultura institucional operante para lograr el plan de mejora. Se generó la capacidad de ser flexible, buscar, de valorar de manera crítica y de incorporar selectivamente nuevas formas, prácticas e ideas sobre lo que se estuvo haciendo y para qué se hizo. Se observó y trató de mejorar encontrando el potencial y las grietas de la rigidez institucional para desde ahí, transformar. En muchos casos,

dialogando, ajustando, reajustando y continuando con el proceso. Esto implicó el ejercicio del liderazgo.

En el capítulo III del presente documento se mencionó que el tipo de liderazgo que promueve la interacción positiva y productiva entre la comunidad escolar y el desarrollo del propósito institucional es el liderazgo transformacional (Blase, 2013) porque motiva e integra a las personas para alcanzar los objetivos organizativos. Y que este tipo de liderazgo era el más indicado para el desarrollo del proyecto de intervención porque tiene la capacidad de dotar tanto al gestor como a los demás actores en la organización, de la capacidad de autogestión, colaboración e implicación en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro escolar y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Estas afirmaciones son válidas en un contexto institucional más abierto y dispuesto a incorporar la innovación y prácticas transformadoras como una constante en la mejora de la calidad educativa. Sin embargo, en la realidad institucional develada y sobre la que se desarrolló el presente proyecto de intervención, hubo necesidad de hacer una pequeña desviación en el estilo de liderazgo ejercido para lograr avance en los propósitos y resultados.

Se adoptó el estilo de liderazgo situacional que proponen Hersey y Blanchard, (en Sánchez, 2010) porque reconoce que cada gestor debe ser capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

A través del ejercicio del liderazgo situacional, se generó la capacidad de buscar, de valorar de manera crítica y de incorporar selectivamente nuevas ideas y prácticas, dentro y fuera de la organización. Esto implicó estar pensando en el presente y en el futuro, en cómo construir un escenario en el que se pudieran hacer movimientos para lograr el estado deseable en la implementación de la estrategia de intervención.

Una de las claves fue la comunicación clara, directa, proactiva con todos los niveles de la institución, que orientó a las personas a un determinado propósito por medios no coercitivos; sino más bien, generando sentido, empatía, comprensión, y propósito por el proyecto y la gestión del mismo. Si no hay comprensión respecto a dónde se está y

hacia dónde se quiere llegar, no hay posibilidad de involucrarse, movilizarse y generar transformaciones y mejora.

El siguiente paso será ejercer el liderazgo transformacional de forma habitual, pensando en cómo mejorar las prácticas, cómo generar futuro, escuchando al que ve de otra manera, pero avanzando y focalizando las acciones y la intervención en la generación de conocimiento que sirva y contribuya a los propósitos de calidad y mejora del Colegio.

### **Prospectiva del proyecto de intervención**

La gestora y autora del presente proyecto de intervención está convencida de que los productos desarrollados y la ruta propuesta son un excelente plan para contribuir en las mejoras de la organización y elevar la calidad de su propuesta educativa a través de las relaciones públicas y la vinculación.

Si bien, el proceso ha sido más lento de lo previsto, con ajustes en el camino, se considera que es perfectamente viable la totalidad de su implementación, sólo se necesita un poco más de tiempo y comprensión de que la institución está en un proceso de cambio y de adaptación hacia nuevas formas de operar y administrarse.

Mientras llega la estabilidad, se seguirá trabajando en las fases contenidas en el presente proyecto con la mirada puesta a futuro para que en el ciclo 2015-2016, tanto el ARPV, como los manuales, la estructura operativa y el organigrama del Área, así como el plan de trabajo correspondiente a ese ciclo, sean totalmente funcionales y estén en operación.



## Referencias bibliográficas:

- Alcaide, Juan Carlos (2010). **"Fidelización de clientes"**. ESIC Editorial, Madrid, España
- Álvarez Torres, Manuel (2006) **"Manual de Planeación Estratégica"**. Editorial Panorama, México D.F.
- Álvarez Torres, Martín (2011) **"Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos"**. Editorial Panorama, México D.F.
- Ander-Egg, Ezequiel (1995). **"Técnicas de investigación social"**. Editorial Lumen, P.55-71. Buenos Aires Argentina.
- Antúnez, Serafin (2001). **"Claves para la organización de centros escolares"**. Editorial Horsori Cuadernos de Educación, Madrid, España. P. 225-227
- Argumedo, Manuel (2003). **"Relación escuela comunidad"**. Ministerio de Educación de Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- Asociación Mexicana de Profesionales de las Relaciones Públicas (2011). **"PRORP Estatuto México"**. Disponible en [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=222](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=222) fecha de consulta 31 de enero de 2014
- Barraza Macías, Arturo (2013) **"Cómo elaborar proyectos de innovación educativa"**. Universidad Pedagógica de Durango, México.
- Barraza Macías, Arturo (2010) **"Elaboración de propuestas de intervención educativa"** en Apuntes sobre Metodología de la Investigación, Universidad Pedagógica de Durango, México.
- Barraza Macías, Arturo (2008) **"Indicadores para la elaboración de proyectos de desarrollo educativo"** en Apuntes sobre Metodología de la Investigación, Universidad Pedagógica de Durango, México.
- Beltrán, Jesús. (2002). **"La escuela como comunidad de aprendizaje"**. Vol 4 En J. A. Beltrán: Enciclopedia de Pedagogía. Madrid: Espasa Calpe
- Bisquerra, Rafael (1988). **"Métodos de investigación educativa. Guía práctica"**. Ediciones CEAC, P. 59-64. Barcelona España.

Blase, J. y P.C. Kirby (2013). **“Estrategias para una Dirección Escolar Eficaz”**. Editorial Narcea, Madrid, España.

Castillo Esparcia, Antonio (2010) **“Introducción a las relaciones públicas”**. Editorial IIRP, Madrid, España

CINDA (2009) **“Proyecto Alfa. Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria”**, Santiago de Chile. Chile. Disponible en: <http://www.universia.net/nosotros/files/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior.pdf> fecha de consulta: 6 de junio de 2013

Cohen, L. y L. Manion (1990) **“Métodos de investigación educativa”**. Editorial La Muralla, P. 163-195. Madrid España.

Colegio Alemán de Guadalajara, AC (2013) **“Marco General. Sobre la base de las directrices para un reglamento escolar para colegios alemanes en el extranjero”**. Dirección general, Guadalajara, México.

Cuenca, Ricardo (2010) **“La sistematización de la práctica educativa, camino para la investigación cualitativa”**. Disponible en: <http://capjoainvestigacion.blogspot.mx/2010/09/la-sistematizacion-de-la-practica.html> fecha de consulta 12 de septiembre de 2014

Elizondo, Aurora (2003). **“La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar”** Editorial Paidós, México

Fernández Gómez, Héctor Gabriel (2009) **“Diagnóstico de la gestión educativa”**. Disponible en: <https://sites.google.com/site/maestriabogota/Home/modulos/diagnostico-de-la-gestioneducativa> Fecha de consulta: 10 de octubre de 2013

Flores Fahara, Manuel (2004) **“Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa”**. Revista Digital Universitaria UNAM. Volúmen 5 Número 1, 31 de enero de 2004. México. Consultado en: [http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene\\_art1.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf) fecha de consulta 28 de agosto de 2013

Foord, Janet (2012). **“Effective Communications and Public Relations for Boards of Education «**. Saskatchewan School Boards Association, Weyburn, Canada.

García Hoz, Víctor y Medina, Rogelio (1987) **“Organización y gobierno de centros educativos”** Editorial RIALP, Madrid España. P. 294-297

García Morales V. y Romerosa M. (2007). **“Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo”**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 4, Vigo, España.

González Damán, Alfonso (2004) **“Investigación básica y aplicada en el campo de las ciencias económico administrativas”**. Consultado en: [http://www.academia.edu/566519/INVESTIGACION\\_BASICA\\_Y\\_APLICADA\\_EN\\_EL\\_CAMPO\\_DE\\_LAS\\_CIENCIAS\\_ECONOMICO\\_ADMINISTRATIVAS](http://www.academia.edu/566519/INVESTIGACION_BASICA_Y_APLICADA_EN_EL_CAMPO_DE_LAS_CIENCIAS_ECONOMICO_ADMINISTRATIVAS). Fecha de consulta: 21 de agosto de 2013.

Hawes, Gustavo y Óscar Corvalán (2005). **“Construcción de un perfil profesional”**. Documento de trabajo. Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Universidad de Talca, Chile. Consultado en: [http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion\\_de\\_un\\_Perfil\\_Profesional.pdf](http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion_de_un_Perfil_Profesional.pdf) el 20 de abril de 2013

Hurtado León I. y J. Toro Garrido (2007) **“Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio”** Editorial CEC, P. 17-85. Caracas, Venezuela. Consultado en : <http://books.google.es/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&dq=paradigmas+de+investigacion+en+tiempo+s+de+cambio&hl=es&sa=X&ei=864gUsPbFKqusQThpYGADQ&ved=0C DUQuwUwAA#v=onepage&q=paradigmas%20de%20investigacion%20en%20tiempo%20s%20de%20cambio&f=false> Fecha de consulta: 29 de agosto de 2013

Isaacs, David (2004). **“Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos”** Editorial Eunsa, Navarra, España

Jones, James (1971) **“La escuela y las relaciones públicas”** Editorial Troquel, Buenos Aires, Argentina

Manes, Juan Manuel (2004). **“Marketing para instituciones educativas”** Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina

Marston, John (1963) **“The nature of public relations”** Editorial McGraw Hill

Martínez González, Raquel Amaya (2007) **“La investigación en la práctica educativa”** Centro de Investigación y Documentación Educativa, Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid, España. Consultado en: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2PzYqla1C6UC&oi=fnd&pg=PA5&dq=metodologia+para+la+intervencion+educativa&ots=gN4-bs5tAk&sig=QAX2rjM0dgdtilyQMdfw8jZM73E#v=onepage&q=metodologia%20para%20la%20intervencion%20educativa&f=false>

Matilla, Kathy (2011). **“Los modelos de planeación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas”**. Editorial UOC, Barcelona, España

Ministerio de Educación de la República Argentina (2001) **“Una síntesis conceptual”** en Programa Nacional de Gestión Institucional. Escuela y Sociedad en Transformación, Cuadernos para Directivos Escolares No. 4. Buenos Aires, Argentina.

Oficina Central para las Escuelas Alemanas, ZfA (2006) **“Marco de calidad del Estado Federal y de los Länder para las Escuelas Alemanas en el Extranjero”**. Oficina Federal Administrativa, Colonia, Alemania. Disponible en <http://www.pasch-net.de/udi/par/es3328894.htm> fecha de consulta: 19 de febrero de 2014

Organización de los Estados Americanos OAS (2006) **“Escuela y comunidad. Desafíos para la inclusión educativa”**. Ministerio de Educación de Argentina, Buenos Aires, Argentina. Disponible en <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=x13TKXKdMw4%3D&tabid=1896> fecha de consulta 24 de noviembre de 2013

Ortiz Esparza, I y Sierra Fernández, N (2013) **“Relaciones públicas internas en una institución educativa de nivel superior caso específico ESCA Santo Tomás”**. IPN, México.  
Disponible en:  
<http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/11792/1/LRC2013%200747i.pdf>

Palencia-Lefler, Manuel (2008) **“90 Técnicas de Relaciones Públicas. Manual de comunicación corporativa”** Bresca Editorial, Madrid, España P.29-115

Pérez Serrano, Gloria (2000) **“Investigación cualitativa. Retos e interrogantes” V.I Métodos**. Editorial La Muralla, P. 15-42. Madrid, España

Pérez Serrano, Gloria (2000) **“Investigación cualitativa. Retos e interrogantes” V.II Técnicas**. Editorial La Muralla, P. 133-166. Madrid, España

Ponce, Grima Víctor Manuel (2006) **“Innovación y mejora educativa”**. Documento Taller Simposium de educación ITESO, México

Pozner, Pilar (2000) **“Gestión educativa estratégica”**. IIPE -UNESCO. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, Argentina

Pozner, Pilar (2000) **“El directivo como gestor de los aprendizajes escolares”**. Editorial Aique, P. Buenos Aires, Argentina.  
<http://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) **“Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”**. Editorial ECASA, México.

Rojas Orduñas, Octavio Isaac (2012) **“Relaciones Públicas la eficacia de la influencia”**. ESIC Editorial, Madrid España.

Ruiz Rojas, Ana Isabel (2007) **“Diagnóstico de situaciones y problemas locales”**. Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, San José Costa Rica. P. 1-15

Ruiz Ruiz, José María (1999) **“Cómo hacer una evaluación de centros educativos”**. Editorial Narcea, Madrid, España

Salazar, María Angélica (2006). **“Liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?”**. UNlrevista Vol. 1, Núm 3., Santiago de Chile, Chile.

Sánchez Santa-Bárbara, Emilio (2010) **“40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión”** en Revista Latinoamericana de Psicología, Vol 42, Num 1, p. 29-39. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá,. Colombia.

Santos Guerra, Miguel Ángel (2000) **“Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar”**. Ediciones Aljibe, Málaga, España.

Schmelkes, Sylvia (1996). **“Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”**. SEP, México.

Schmelkes, Sylvia (2008). **“Calidad de la Educación y Gestión Escolar”**. Disponible en: <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html> fecha de consulta 24 de febrero de 2014

Secretaría de Educación Pública (2011) **“Indicadores del Ciclo Funcional de los Consejos Escolares de Participación Social. Ciclo 2011-2012”**. Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación. México. Disponible en [http://www.consejoscolares.sep.gob.mx/work/models/conapase/Resource/341/1/images/Indicadores\\_ceps\\_2011-2012.pdf](http://www.consejoscolares.sep.gob.mx/work/models/conapase/Resource/341/1/images/Indicadores_ceps_2011-2012.pdf) fecha de consulta: 21 de febrero de 2014

Silvestrini, María y Jaqueline Vargas (2008) **“Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias”**. Disponible en <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf> fecha de consulta: 15 de octubre de 2013

Valenti Giovanna y Gonzalo Varela (2004) **“Diagnóstico sobre el estado actual de los estudios de egresados”**. ANUIES, México D.F.

Vital Susana y Claudia Vega (2008) **“La articulación entre niveles educativos”** Disponible en <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/X-CN-REDUEI/eje3/Vital.pdf> fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013

Wilcox, D. y G. Cameron (2012). **“Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”**. Editorial Pearson. Madrid, España

Xifra, Jordi (2009). **“La planificación estratégica de las relaciones públicas”**. Editorial Paidós, Barcelona, España. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/pla.pdf> fecha de consulta: 21 de febrero de 2014

YUS, Rafael (1998) “Temas transversales: hacia una nueva escuela”. Editorial Graó, Barcelona, España. Pp. 151-213.

#### **Enlaces web consultados:**

Asociación Mexicana de Profesionales de las Relaciones Públicas (2011). **“PRORP Estatuto México”**. Disponible en: [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=222](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=222) fecha de consulta 31 de enero de 2014

Colegio Alemán de Guadalajara <http://www.colegioalemanguadalajara.edu.mx/> distintas fechas entre diciembre 2013- mayo2014

[Colegios alemanes en el extranjero http://www.pasch-net.de/udi/par/esindex.htm](http://www.pasch-net.de/udi/par/esindex.htm) enero-abril 2014

<http://www.poznerpilar.org/home.html> 24 agosto 2013

Secretaría de Educación Pública <http://www.sep.gob.mx/> enero-abril 2014

## Anexos

En este apartado se ubican los instrumentos que fueron creados y utilizados en la fase del diagnóstico, así como los productos y reportes generados durante la implementación del proyecto de intervención. Estos anexos incluyen:

Anexo No.	Título	Contenido	Ubicación
1	Cuestionario para Directoras de nivel: Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato	Cuestionario para detectar necesidades para el Área de Relaciones Públicas y Vinculación del CAG	Capítulo 2 Diagnóstico
2	Encuesta para exalumnos y padres de familia	Encuesta para conocer la percepción de los exalumnos y padres de familia sobre la imagen del CAG	Capítulo 2 Diagnóstico
3	Guía de entrevista para Directivos generales	Guía de entrevista a directivos generales sobre vinculación y proyección de la imagen	Capítulo 2 Diagnóstico
4	Guía de entrevista para Directivos de nivel	Guía para entrevista a Directivos de Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato sobre vinculación y proyección de la imagen	Capítulo 2 Diagnóstico
5	Guía de revisión documental	Guía para revisión documental de anuarios y hojas de pedido de espacios de eventos	Capítulo 2 Diagnóstico
6	Reporte de socialización	Reporte de socialización del diagnóstico y de la estrategia de intervención a directivos generales y de nivel	Capítulo 5 Implementación
7	Reporte de análisis del ideario institucional	Reporte de análisis del ideario institucional: misión, visión y valores	Capítulo 5 Implementación
8	Reporte de análisis de expectativas para el ARPV	Reporte de análisis documental para la identificación de las expectativas sobre las funciones del Área a partir de las entrevistas a los directivos institucionales	Capítulo 5 Implementación
9	Análisis de propósitos de vinculación y articulación	Establecimiento de los propósitos de la vinculación y articulación al interior y al exterior de la institución a partir de las opiniones manifestadas por los directivos generales y de nivel	Capítulo 5 Implementación
10	Lista de actividades para sistematización	Listado de las actividades que requieren sistematización y estructura en las requisiciones logísticas para la organización y articulación de actividades internas que sirvan para la toma de decisiones.	Capítulo 5 Implementación
11	Formato para la requisición de eventos escolares	Formato para la requisición de eventos escolares	Capítulo 5 Implementación
12	Formato para la requisición de juntas y actividades académicas	Formato para la requisición de juntas y actividades académicas	Capítulo 5 Implementación
13	Manual del Área de Relaciones Públicas y Vinculación.	Manual para el área de Relaciones Públicas y Vinculación, que incluye la definición de funciones para el personal del Área, así como su posición en el organigrama de la institución	Capítulo 5 Implementación
14	Plan anual de Trabajo ciclo 2014-2015	Plan Anual de Trabajo para el ciclo 2014-2015	Capítulo 5 Implementación
15	Minuta de sesión de trabajo para retroalimentar el Manual del ARPV y del Plan de Trabajo	Formato propuesto para recuperar las opiniones y hacer las mejoras en ambos documentos. Las sesiones no se han llevado a cabo, pero este es el formato a utilizar. Se agregan las fotografías de la sesión de introducción al área y las instrucciones para las solicitudes de eventos que fueron presentadas en la reunión de inicio de curso escolar desarrollada el 13 de Agosto del 2014	Capítulo 5 Implementación
16	Evidencias de uso del formato de requisición de eventos	Fotografías de directivos usando el formato de eventos y de formatos ya llenos y autorizados para distintas actividades escolares	Capítulo 5 Implementación

**Anexo 1.- CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES PARA EL ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS DEL CAG PARA DIRECTORAS DE NIVEL: KINDERGARTEN, PRIMARIA, SECUNDARIA, BACHILLERATO**

Fecha:			
--------	--	--	--

Este cuestionario pretende conocer sus puntos de vista en relación al trabajo del área de Relaciones Públicas del Colegio Alemán de Guadalajara. Se intenta conocer las necesidades y expectativas que las titulares de las Coordinaciones de Nivel detecten para lograr la colaboración mutua en este campo. Por ello, solicito su aportación respondiendo a las siguientes preguntas: (Cuestionario CONFIDENCIAL).

- 1.- En su opinión, cuáles deben ser las funciones principales del área de Relaciones Públicas en el Colegio Alemán de Guadalajara
- 2.- Desde el nivel que usted coordina, qué debe hacerse desde el área de Relaciones Públicas y qué le aportaría al **Kindergarten**.
- 3.- Cómo debe contribuir el trabajo de Relaciones Públicas dentro de los niveles y de las áreas que conforman el Colegio Alemán de Guadalajara
- 4.-Cuál es su opinión sobre las actividades y acciones que realiza el área de Relaciones Públicas
- 5.- Qué fortalezas y aciertos destacaría sobre el trabajo en general que se ha hecho en Relaciones Públicas
- 6.- Qué fortalezas y aciertos destacaría sobre el trabajo de Relaciones Públicas que se ha hecho junto con **Kindergarten**.
- 7.- Qué aspectos débiles destacaría sobre el trabajo en general que se ha hecho en Relaciones Públicas
- 8.- Qué aspectos débiles destacaría sobre el trabajo de Relaciones Públicas que se ha hecho junto con **Kindergarten**.
- 9.- De los proyectos y actividades que usted realiza en **Kindergarten**, qué apoyos requiere del área de Relaciones Públicas y para qué
- 10.- En su opinión, cuál debe ser la función y objetivos principales de Relaciones Públicas hacia el exterior del Colegio Alemán de Guadalajara
- 11.- Algún comentario adicional que quiera agregar

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración**

**Nota:** se menciona a Kindergarten como ejemplo, también se aplicó a Primaria, Secundaria y Bachillerato



## Anexo 2.- ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS EXALUMNOS SOBRE LA IMAGEN DEL COLEGIO ALEMÁN DE GUADALAJARA

Fecha: \_\_\_\_\_

Esta encuesta pretende conocer su opinión sobre la imagen y proyección del Colegio Alemán de Guadalajara así como detectar áreas de oportunidad para fortalecer el trabajo de relaciones públicas hacia el exterior del Colegio. Muchas gracias por su tiempo para contestar las siguientes preguntas (ENCUESTA ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL)

1.- Género: Femenino ☐ Masculino ☐

2.- Nivel cursado en el colegio (puede marcar más de uno):

Kindergarten ☐ Vorschule ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachillerato ☐

3.- Año en que egresó del Colegio: \_\_\_\_\_

4.- Qué le ha ayudado a mantener el contacto con el Colegio (puede marcar más de uno):

Soy mamá/papá de alumnos o exalumnos ☐ otros exalumnos ☐ quiero mucho al Colegio ☐  
por los eventos ☐ soy maestro ☐ soy personal administrativo ☐ Otro ☐ especifique \_\_\_\_\_

5.- En su opinión ¿Por qué es reconocido el Colegio Alemán en la ciudad?

sus instalaciones ☐ su nivel educativo ☐ la enseñanza del idioma ☐ no creo que sea reconocido ☐  
por preservar la cultura y tradiciones alemanas ☐ Otro ☐ especifique \_\_\_\_\_

6.- Esta imagen del Colegio de qué manera le ayuda o le favorece en su proyecto laboral, de estudios o a nivel personal  
\_\_\_\_\_

7.- En su opinión ¿Cree que el Colegio Alemán de Guadalajara se encuentra suficientemente proyectado al exterior?

Sí ☐ No ☐ ¿Qué debería mejorarse para incrementar la proyección? \_\_\_\_\_

8.- ¿Para qué le sirve al Colegio tener un área de Relaciones Públicas? \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuáles considera que deben ser las funciones principales del área de Relaciones Públicas del Colegio

Alemán de Guadalajara? \_\_\_\_\_

10.- Qué fortalezas encuentra en las acciones actuales de relaciones públicas \_\_\_\_\_

11.- Qué áreas deben potenciarse o fortalecerse en las relaciones públicas del Colegio Alemán de

Guadalajara \_\_\_\_\_

12.- Cómo le gustaría que se vinculara el Colegio Alemán (puede marcar más de una)

Con medios (prensa, radio, televisión) ☐ Con universidades ☐ Con empresas ☐ Otros colegios alemanes ☐

otras organizaciones sociales/culturales ☐ Cuáles \_\_\_\_\_ Otro ☐ especifique \_\_\_\_\_

13.- Algún comentario adicional que quiera agregar \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración**

### **Anexo 3.- GUIA PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS GENERALES SOBRE VINCULACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA IMAGEN DEL CAG**

Objetivo de la entrevista: conocer la perspectiva de los actores sobre el propósito de la vinculación y proyección de la imagen del Colegio.

Nombre de la persona a entrevistar:	
Cargo en la institución:	Fecha de la entrevista:
Observaciones del entrevistador:	
<p>1.- Cómo define el proyecto educativo del Colegio</p> <p>2.- Cuáles son los elementos que diferencian a nuestro Colegio de otros colegios/escuelas</p> <p>3.- En su opinión, quiénes son nuestros 3 principales competidores</p> <p>4.- En su opinión, qué imagen del Colegio es la que se quiere proyectar hacia el exterior</p> <p>5.- Cómo quiere que el Colegio sea visto y reconocido en su círculo social y profesional</p> <p>6.- Cuáles considera que son las mejores estrategias para posicionar a nuestro Colegio en el exterior</p> <p>7.- Con qué propósito, el Colegio debe fomentar la vinculación, la publicidad y la comunicación con el exterior? ¿Y al interior?</p> <p>8.- El Colegio quiere relacionarse con sus exalumnos? ¿Para qué y de qué manera?</p> <p>9.- En su opinión, qué debe contener un manual del área de Relaciones Publicas</p> <p>10.- Algo que quiera agregar</p>	

## **Anexo 4.- GUIA PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE NIVEL SOBRE VINCULACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA IMAGEN**

Objetivo de la entrevista: conocer la perspectiva de los actores sobre el propósito de la vinculación y proyección de la imagen tanto del Colegio como del nivel específico que dirige, en Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato.

Nombre de la persona a entrevistar:	
Cargo en la institución:	Fecha de la entrevista:
Observaciones del entrevistador:	
<b>Cuestionario Directoras de Nivel</b>  1.- Cómo definiría el proyecto educativo del Colegio  2.- Cuáles son los elementos que diferencian a nuestro Colegio de otras colegios/escuelas  3.- En su opinión, quiénes son nuestros 3 principales competidores  4.- Cuáles considera que son las mejores estrategias para posicionar a nuestro Colegio en el exterior  5.- Cómo quiere que los demás perciban al Colegio –padres de familia, exalumnos, universidades, empresas, otros colegios-  6.- Cómo se articula/vincula/relaciona la _____ con los demás niveles –kinder, primaria, secundaria, bachillerato- en el Colegio  7.- Le gustaría potenciar esta vinculación al interior del Colegio?                      ¿A través de qué acciones?  8.- Qué imagen quiere proyectar de su nivel hacia el resto del Colegio?                      ¿Y hacia el exterior?  9.- Le gustaría posicionar a la Primaria al exterior del Colegio?                      ¿A través de qué acciones?  10.- Considera relevante para el Colegio, la vinculación con los egresados? ¿Qué tipo de relación sería la más productiva?  11.- Y para su nivel, ¿Con qué sector social le gustaría potenciar la vinculación y para qué?	

**Anexo 5.- GUÍA PARA REVISIÓN DOCUMENTAL DE ANUARIOS Y HOJAS DE PEDIDO DE ESPACIOS DE EVENTOS**

Elementos conceptuales	Descripción	Fuente y fecha de elaboración
Misión		
Visión		
Valores		
Slogan		
Marco de calidad para relaciones públicas y vinculación		
Elementos distintivos de la cultura del Colegio		
Públicos que identifica		
Objetivos institucionales desde el ámbito social comunitario		
Objetivos institucionales desde el ámbito organizativo		

## **Anexo 6.-REPORTE DE SOCIALIZACIÓN DEL DIAGNÓTISCO Y DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN A DIRECTIVOS GENERALES Y DE NIVEL**

**Código de reporte RD\_01**

Como parte de las etapas de implementación del proyecto de intervención se encontró el socializar y comunicar junto con el equipo de destinatarios colaboradores la propuesta de mejora a partir de la problemática detectada y que se detalla en el capítulo II.

Esta socialización se realizó en dos partes:

- Introducción en el tema y presentación de los resultados del diagnóstico
- Presentación de la estrategia de intervención

Los sujetos que participaron en ambos momentos fueron el Director General, la Directora Administrativa y las Directoras de nivel de Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato, por ser las autoridades escolares con mayor jerarquía dentro de la organización y de quienes dependen las decisiones estratégicas para las acciones pedagógicas, organizativas y sociales comunitarias en las que se desarrolla la labor de relaciones públicas y de vinculación de la institución.

**Socialización del diagnóstico:** se llevó a cabo el martes 18 de febrero de 2014 con una duración de 20 minutos. en ella se informó sobre:

- Qué son las relaciones públicas y la vinculación y su aporte al PEI
- Contextualización del trabajo en el marco de la MGDIE
- Objetivo del diagnóstico –para qué se hizo y con qué propósito-
- Metodología del diagnóstico –qué instrumentos se usaron, cómo se sistematizaron y analizaron-
- Principales resultados –con mucha objetividad, muy neutral, general. haciendo énfasis en las fortalezas de la institución, las áreas de convergencia de los actores presentes en la sesión y las opiniones de los exalumnos-

- Peticiones de colaboración y construcción de la estrategia
- Preguntas y respuestas

El desarrollo de la sesión fue ágil y con algunas intervenciones para aclarar algunos puntos de la metodología y resultados. Los comentarios generales de los participantes mostraron concordancia y aceptación por el proyecto, beneplácito por retomar el tema de las relaciones públicas y vinculación de forma estructurada y que desde hace tiempo era un asunto necesario y pendiente para la institución. Mostraron total disposición para colaborar en las fases que les fuera requerido.

**Socialización de la estrategia de intervención:** En lugar de una sola sesión con todos los participantes reunidos en un solo momento y lugar, éste ejercicio se llevó a cabo de manera individualizada en distintas fechas y con tiempos distintos de duración.

Durante los días 7, 8, 10 y 11 de abril de 2014 se realizaron los encuentros personalizados para compartir tanto a Directivos Generales como de Nivel, la estrategia de intervención a partir de la problemática detectada en el diagnóstico y recuperar opiniones y puntos de vista sobre la estrategia de intervención.

Para los Directivos Generales la estrategia de intervención es adecuada y conforme a las necesidades que tiene la institución para estructurar y potenciar la labor de relaciones públicas y vinculación. En su opinión, el énfasis debe estar en el posicionamiento como una institución educativa de excelencia certificada internacionalmente y comprobada por el desempeño de los exalumnos en sus estudios superiores y en su vida profesional y personal.

Con las Directoras de Nivel se detectó una variedad de percepciones sobre la estrategia de intervención, ya que si bien, todas la califican como adecuada y necesaria para el momento que está viviendo la organización, cada una tiene concepciones distintas a lo que debería integrar.

La mayoría se concentra en necesidades específicas de su nivel: para Kindergarten es prioritario y urgente la intervención para la captación de nuevo

alumnado; en Primaria y Secundaria, la estrategia debe ir concentrada internamente para generar una mayor articulación entre profesores, alumnado y padres de familia; para Bachillerato, el énfasis se encuentra en la vinculación con instituciones de educación superior y en el programa de certificación internacional IB.

A partir de las percepciones y opiniones que se pudieron recuperar en esta fase de socialización, se elaboró este cuadro de análisis FODA –fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas- para ubicar el momento y contexto en el que se desarrolla el proyecto de intervención.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición y apoyo por parte de los directivos hacia el proyecto de intervención</li> <li>- Área en dependencia directa de la Dirección Administrativa que lo ubica en una posición estratégica</li> <li>- Marcos de calidad establecidos institucionalmente para el área de Relaciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestructuración administrativa interna con redefinición de funciones en distintas áreas y en el personal</li> <li>- Disposición de los actores para colaborar en un programa articulado de Relaciones Públicas y Vinculación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión endogámica, la vinculación con otros es poco considerada</li> <li>- Poca articulación entre niveles</li> <li>- Poca claridad en criterios de operación para las áreas pedagógicas y administrativas</li> <li>- Poco tiempo de los directivos para destinar al proyecto</li> <li>- Ausencia de organigrama, perfiles de puesto y funciones de áreas no docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcos de operación establecidos por el gobierno de Alemania susceptibles a cambios continuos fuera del control de los directivos de la institución</li> <li>- Cambios en el equipo directivo que derive en modificaciones estructurales y de operación</li> </ul>

## **Anexo 7.- REPORTE DE ANÁLISIS DEL IDEARIO INSTITUCIONAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

**Código de reporte RVMV\_02**

Fue desarrollado por los miembros del Consejo de Administración en una sesión de trabajo desarrollada en el 2009, en el marco de una inspección que llegaría por parte del Gobierno de Alemania.

Su contenido es el que sigue vigente y aplicable para toda la institución educativa y si se quisiera hacer alguna modificación o actualización, ésta tendría que ser revisada y aprobada por el mismo Consejo de Administración.

Para los propósitos del presente trabajo, se recuperan éstas declaratorias institucionales mismas que servirán como referente del proyecto educativo institucional.

<b>Título del documento:</b> Visión, Misión y Valores del Colegio Alemán de Guadalajara	<b>Autor:</b> Consejo de Administración del Colegio Alemán de Guadalajara	<b>Año:</b> 2009
<b>Contenido:</b> <b>Visión:</b> Somos un centro de enseñanza y convivencia multicultural y multilingüe, orientado a la excelencia, que promueve una educación integral certificada internacionalmente; un centro donde se impulsan valores como el honor, la disciplina y la honestidad, se forma conciencia social y ecológica y se reconoce la responsabilidad personal por medio del esfuerzo, trabajo, y de la capacidad para adquirir compromisos y llevarlos a cabo.  Esta formación está basada en el respeto como principio de convivencia, con todas las personas y grupos dentro y fuera de la institución, sin distingos ni prejuicios.  Esto hace que los egresados del Colegio Alemán de Guadalajara se reconozcan por su integridad y capacidad, perceptibles en cualquier lugar y actividad que desarrollen.  <b>Misión:</b>		



El Colegio Alemán de Guadalajara, forma personas autónomas, éticas y solidarias, fortalecidas con la adquisición de una educación bi-cultural y trilingüe que fomenta la convivencia internacional, libre, armónica y que favorezca el autoaprendizaje, sentido crítico y artístico, así como el bienestar físico y social.

**Valores:**

Responsabilidad	Creatividad	Integridad	Disciplina
Nobleza	Honorabilidad	Esfuerzo en el Trabajo	Respeto
Elementos orientadores en el Proyecto Educativo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de enseñanza y convivencia multicultural y multilingüe orientado a la excelencia que fomenta la convivencia internacional, libre y armónica</li> <li>• Educación integral: en valores, en conciencia social y ecológica, en el respeto a las personas dentro y fuera de la institución</li> <li>• Tipo de personas que forma: autónomas, éticas, solidarias con sentido crítico, artístico y orientado a su autoaprendizaje. Al bienestar físico y social</li> <li>• Reconocimiento por: la responsabilidad personal por medio del esfuerzo, trabajo, adquisición de compromisos y su cumplimiento, integridad y capacidad</li> <li>• Valores que se repiten: honor y disciplina</li> </ul>		

## **Anexo 8.- REPORTE DE ANÁLISIS DOCUMENTAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS SOBRE LAS FUNCIONES DEL ÁRPV A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS INSTITUCIONALES      Código de reporte RE\_03**

Durante la fase del Diagnóstico se aplicaron los instrumentos titulados “Guía para Entrevistas a Directores (GED)” y “Guía para entrevistas a Directores de Nivel (GEDN)” a los Directores General y Administrativo, así como a las Directoras de los cuatro Niveles, Kindergarten, Primaria, Secundaria y Bachillerato, así como una encuesta a un grupo de exalumnos (EEX) para recuperar distintos elementos de la problemática a abordar en el proyecto de intervención.

Dentro de estos instrumentos había algunos reactivos relacionados directamente con las funciones para el ARPYV, y cuyas respuestas son las que se recuperan en el presente reporte para dar cuenta y exponer las expectativas que dichos actores manifestaron sobre lo que debe hacerse desde el Área.

Si bien, las entrevistas se hicieron en la primera quincena de diciembre del 2013, éste ejercicio de recuperación de los datos de los instrumentos y su análisis, se realizó en la primera quincena del mes de abril del 2014.

Los reactivos que se retomaron de los citados instrumentos GED, GEDN y EEX son los siguientes:

- Cuáles deben ser las funciones principales del área de RP en CAG
- Qué debe hacerse desde el área de RP y qué le aportaría a su nivel
- De los proyectos y actividades que realiza en su nivel, qué apoyos requiere del área de RP y para qué
- Cuál debe ser la función y objetivos principales de RP hacia el exterior del CAG
- En su opinión, qué debe contener un manual del área de Relaciones Publicas

En la siguiente tabla, se identifican las respuestas dadas por los actores a estos reactivos y, posteriormente, se agrupan los elementos o ideas que coinciden o se

repiten para identificar factores comunes a considerar como aquellas funciones que deberían realizarse en el Área.

D. General	D. Administrativo	D. Kindergarten	D. Primaria	D. Secundaria	D. Bachillerato
Debe tener: características que alguien más lo pueda hacer; promoción de la imagen a la comunidad; organización interna de eventos -escolares, salidas, recibir gente, capacitación-, exalumnos y contactos. Promover una imagen verdadera del colegio, que de confianza y que sea creíble.	Página web que esté al día, actualizada primero en español y luego traducirla al alemán. Revisarla toda porque debe dar lo más que se pueda: quiénes somos, fotos del Colegio- institucionales e infraestructura-. Que incluya: estructuración de un proyecto con presupuesto para publicidad, eventos especiales, atención al personal por ciclo escolar.	Página web; eventos con los padres; inscripciones; participación del CAG en eventos externos; presencia hacia afuera: presentación, volantes, uniforme, etc.; invitar a la prensa a actividades; inventar actividades para hacer una buena imagen y fama buena.	a) página web: actualizarla siempre; más información. b) eventos internos: organizarlos, cubrirlos, tomar fotos, poner en la página web, escribir un pequeño artículo. c) reconocimientos: elaborarlos, regalos, recordar a Dirección. d) exalumnos: contacto, banco de datos, reuniones e) anuario f) oktoberfest	Cuidar la imagen de la institución y promoverla dentro y fuera de la comunidad. Vincularla con otras instituciones con las que guarde afinidad.	Difundir los logros del CAG y vincularse con otras instituciones y con la sociedad. Organizar eventos internos y externos.
Ser la vitrina de la imagen del colegio, que se vea lo que somos (misión, visión, programa escolar) para que nos conozcan y nos ayuden. La página web, ordenada y con información.	Que tenga procesos bien establecidos con encargados y procedimientos. Con formatos y que todos tengan copias, que sea automático, sistemático y autónomo. Que incluya a las áreas de mantenimiento y sistemas estén involucrados en los eventos. Que organice un mapa de calendarios de eventos visibles para todos.	Renovar la página web; tener una sección para Kindergarten; yo organizo las nuevas inscripciones siempre sola, si me ayudan sería muy bueno; dar diplomas a los terceros que se vea más profesional; organizar los eventos con los padres.	a) página web: actualizarla siempre; más información. b) eventos internos: organizarlos, cubrirlos, tomar fotos, poner en la página web, escribir un pequeño artículo, regalos. c) reconocimientos: elaborarlos, regalos, recordar a Dirección.	Proyectar este nivel internamente y externamente a través de concursos y talleres académicos y culturales. Reforzar el sentido de pertenencia de los alumnos y profesores. Buscar un vínculo directo con las instituciones que nos rigen (ej. SEP).	Organizar y difundir los eventos del nivel. Facilitar el ingreso de los alumnos a las universidades.
Ayuda en la organización de procesos internos, de eventos. Apoyar a los directivos para quitarles responsabilidades que no les tocan.		a) subir mis textos en la página web, textos actuales y renovar las informaciones generales y recordarme si falta algo. b) ayuda en organizar eventos, tomar fotografías. c) ayuda con las inscripciones, eventos informativos.	a) desarrollar eventos como Sportfest, Carnaval, Concursos, juntas. Su organización logística b) Artículos y fotos para página web	Conseguir patrocinios para materiales. Actividades para padres y alumnos que refuercen el sentido de pertenencia al Colegio.	Apoyo logístico para la organización de eventos (conferencias, ferias y exposiciones, actos académicos).
Que ayude a generar una imagen verdadera, realista, presentar nuestros logros de una manera honesta.		a) presentar al CAG, cuidar su imagen, reforzar su buena fama hacia afuera. b) mejorar la comunicación entre niveles/departamentos. c) lograr que el personal	Página web; estar al pendiente de los artículos en los periódicos (educación); contacto con periódicos y publicar eventos importantes como Oktoberfest.	Proyectar la imagen del CAG en beneficio de la comunidad educativa	la vinculación con otras instituciones y la difusión de logros

		se identifique más con el CAG			
--	--	-------------------------------	--	--	--

<b>Exalumnos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover y posicionar al CAG en la sociedad, especialmente el proyecto educativo</li> <li>-Generar imagen y prestigio</li> <li>-Mantener contacto con los exalumnos</li> <li>-Atender página web y redes sociales</li> <li>-Difundir y organizar eventos</li> <li>-Recaudar fondos</li> <li>-Crear identidad y pertenencia</li> <li>-Fomentar vínculos con entidades de interés y con otras organizaciones como universidades y con Alemania</li> </ul>

Los elementos recurrentes (concordantes) que fueron recuperados de las respuestas de los actores institucionales consultados, son los siguientes:

- **Estructuración el Área:** documentar proyectos, procedimientos, presupuestos, alcances, funciones.
- **Administrar la página web en incluir redes sociales:** que refleje lo que es el Colegio y la riqueza en actividades de la comunidad escolar; generar y publicar información e imágenes; actualización constante.
- **Organización de eventos:** coordinación de eventos de los distintos niveles, para el personal, para padres de familia y de ocasiones especiales. Que se cuente con formatos para administrar los espacios internos que sirven como sede de actividades, así como optimizar los recursos humanos y materiales que se destinan a los eventos institucionales.
- **Archivo fotográfico:** toma de fotografías de actividades, eventos y de la vida escolar; clasificación y archivo para diferentes usos y propósitos institucionales.

- **Imagen y promoción:** proyección positiva, coherente y uniforme de la imagen del Colegio hacia el interior y al exterior. Difundir logros al interior y al exterior. Generación, proyección y atención de la imagen del CAG que genere prestigio.
- **Vinculación con otros:** con instituciones gubernamentales mexicanas y alemanas; con medios de comunicación masiva, con otras instituciones afines -educativas, culturales y sociales-. También se incluye la vinculación al interior a través del fortalecimiento de la comunicación interna y externa y la generación de colaboración entre colegas, con los padres de familias, con los exalumnos –mantener el contacto e involucrar a los exalumnos- y la sociedad en general. La intención con la vinculación al interior es generar identidad y pertenencia.

Aún con diferencias en el estilo, lenguaje y vocabulario de cada uno de los actores entrevistados, se logran identificar claramente las necesidades y expectativas que cada uno tiene en relación al trabajo que debe integrarse desde ésta área.

## **Anexo 9.- ESTABLECIMIENTO DE LOS PROPÓSITOS DE LA VINCULACIÓN Y ARTICULACIÓN AL INTERIOR Y AL EXTERIOR DE LA INSTITUCIÓN A PARTIR DE LAS OPINIONES MANIFESTADAS POR LOS DIRECTIVOS GENERALES Y DE NIVEL**

**Código de reporte RV\_04**

También dentro de esta fase de Diagnóstico y a partir de las respuestas dadas por los actores mencionados en párrafos anteriores en los instrumentos ya descritos, se pudieron identificar ideas sobre los propósitos que debería tener la vinculación y la articulación al interior y al exterior del Colegio, al cuestionarlos con los siguientes reactivos:

- ¿Para qué le sirve al CAG tener un área de Relaciones Públicas y Vinculación?
- ¿Le gustaría potenciar la vinculación al interior del Colegio? ¿A través de qué acciones?
- ¿Con qué sector de la sociedad le gustaría potenciar la vinculación y para qué?

<b>D. General</b>	<b>D. Kindergarten</b>	<b>D. Primaria</b>	<b>D. Secundaria</b>
RP debe hacer pláticas informativas para los aspirantes. No quiero que tengamos la imagen de club exclusivo que venga más gente y que quieran ser parte del Colegio.	Museos interactivos para niños donde se pueda hacer vínculo. Con organismos ecologistas, para talleres. Con institutos de nutrición y para prevención de drogas; con otros colegios para inspirarnos y hacer algo juntos, reunimos y compartir experiencias.	Con padres de familia, donde haya más convivencias entre padres e hijos y que jueguen. Abrir el colegio por las tardes, los sábados para que puedan tener esa libertad de jugar sin la supervisión de sus padres, si con adultos que se encarguen de su seguridad, pero que sean libres para jugar.	Clase media y media alta, el perfil de alumnos es el que se esfuerza por lo que quieren lograr. Más contacto con empresas de producción de bienes y servicios para que se den idea de cómo funciona. Más directa con instituciones culturales, universidades por los proyectos en los que pudieran incluirlos.
Mantener idea de colegio familiar y mantener la colaboración con los papás. La educación empieza y sigue en casa, debemos ser socios con los papás para que apoyen al Colegio y a sus hijos.	Que se conozca mejor la metodología del Kinder en los demás niveles. Con los exalumnos porque muchos son papás de alumnos del kinder y debemos invitarlos para que conozcan el proyecto del kinder, que en la entrada haya una explicación de lo que es.	Secundaria se tiene que potenciar. Los días de materia (español, matemáticas, alemán) que los maestros de Primaria y Secundaria preparen juntos una clase de materia y una reflexión	Al interior que sea un espacio en crecimiento de calidad, mejorar las habilidades. Divertido que guarde buenas memorias para enfrentarse al bachillerato. Exterior.- como secundaria competitiva y socialmente consciente y responsable que destaque. Vinculación por academias para que haya enlace.

A partir de estas respuestas de los actores institucionales consultados, se pueden identificar algunos elementos recurrentes (concordantes) que son los siguientes:

#### **Vinculación y articulación al interior:**

- Colaboración con los padres de familia: directamente con el Colegio y que apoyen a sus hijos en sus proyectos y actividades. Favorecer la interacción lúdica entre padres e hijos en las instalaciones del Colegio.
- Articulación entre Primaria  $\longleftrightarrow$  Secundaria  $\longleftrightarrow$  Bachillerato: colaboración conjunta a través de algunas materias –vinculación por academias- para integrar y facilitar el tránsito de los alumnos de un nivel a otro.
- Dar a conocer el sistema pedagógico del Kindergarten al resto de los niveles y a los exalumnos.
- Mantener contacto con los exalumnos

#### **Vinculación y articulación al exterior:**

- Vinculación con organismos afines y con los que se tenga interés institucional.
- Con universidades en México y en Alemania
- Con organismos culturales y museos interactivos
- Con empresas de producción de bienes y servicios
- Con organismos ecologistas, institutos de nutrición e instituciones que fomentan la prevención contra las adicciones.
- Con otros colegios para intercambiar experiencias.
- Con familias prospectos para que sus hijos se matriculen en el Colegio

**Anexo 10.- LISTADO DE LAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA EN LAS REQUISICIONES LOGÍSTICAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y ARTICULACIÓN DE ACTIVIDADES INERNAS QUE SIRVAN PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Código de reporte LA\_05**

En la siguiente tabla se clasifican los eventos y actividades que se han identificado con mayor recurrencia en la dinámica de la escuela durante un ciclo escolar. Se agrupan en las siguientes categorías por la tónica que tienen.

<b>Actividades académicas</b>	<b>Eventos generales escolares</b>	<b>Eventos especiales escolares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de exámenes</li> <li>- Reuniones de Jefe de Grupo con Padres de Familia</li> <li>- Conferencias para alumnos</li> <li>- Conferencias para docentes</li> <li>- Sesiones de capacitación docente</li> <li>- Juntas de notas por nivel</li> <li>- Reuniones de profesores y Directoras por nivel</li> <li>- Juntas informativas con padres de familia y alumnos sobre programas de: Bachillerato Internacional; Intercambio; FCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asambleas –actos cívicos-</li> <li>- Obras de teatro en alemán, inglés y español</li> <li>- Sesiones de Comités: Medio Ambiente; Vialidad; Libros Compartidos; Cultura</li> <li>- Juntas del grupo Guía de Calidad</li> <li>- Juntas de seguimiento CAS</li> <li>- Fiesta Deportiva -Sportfest-</li> <li>- Festival de las Linternas –Laternenfest- en Kindergarten y Primaria</li> <li>- Expo Universitaria</li> <li>- Semana de Proyectos</li> <li>- Carnaval en Kindergarten; Primaria; Secundaria y Bachillerato</li> <li>- Noche y mañana musicales</li> <li>- Maratón Lunar</li> <li>- Oktoberfest</li> <li>- Bazar Navideño</li> <li>- Día de San Nicolás en Kindergarten</li> <li>- Tianguis de útiles escolares</li> <li>- Escuela de Padres</li> <li>- Juntas de vocales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduaciones de Kindergarten; Primaria; Secundaria y Bachillerato</li> <li>- Inspecciones escolares mexicanas y alemanas</li> <li>- Visitas protocolares de la Embajada y Consulados Alemanes</li> <li>- Competencia deportiva Copa Humboldt</li> <li>-</li> </ul>





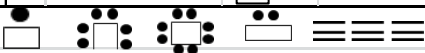
# Anexo 11.- FORMATO PARA LA REQUISICIÓN DE EVENTOS ESCOLARES

Código de reporte RE\_06

Solicitud para eventos					
Nombre y propósito del evento:				Fecha de solicitud	
Fecha (s) del evento:		Horario del evento: de: a:		Nombre del responsable del evento y área:	
<b>Evento dirigido a:</b>	<b>Cant.</b>	<b>Tipo de evento</b>	<b>Lugar del evento</b>	<b>Pasos para solicitar un evento:</b>	
Alumnos		Clase <input type="checkbox"/>	SUM Biblioteca <input type="checkbox"/>	1.- Llenar esta solicitud	
Profesores		Exámen <input type="checkbox"/>	SUM Preparatoria <input type="checkbox"/>	2.- Entregar al Director (a) de su Nivel para que lo firme	
Directores/coordinad		Conferencia <input type="checkbox"/>	SUM Kindergarten <input type="checkbox"/>	3.- Entregarlo en la oficina de Relaciones Públicas, ya firmado por el Director (a) de su Nivel, al menos CUATRO -4- días ANTES de la fecha de su evento	
Padres de familia		Capacitación <input type="checkbox"/>	Biblioteca maestros <input type="checkbox"/>		
Personal no docente		Junta informativa <input type="checkbox"/>	Auditorio <input type="checkbox"/>		
Exalumnos		Asamblea <input type="checkbox"/>	Halle <input type="checkbox"/>		
Autoridades		Competencia <input type="checkbox"/>	Salón: <input type="checkbox"/>		
Proveedores		Exhibición <input type="checkbox"/>	Cocina primaria <input type="checkbox"/>	Eventos solicitados con menos de 3 días de anticipación, es posible que NO se realicen.	
Otro:		Otro: <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>		
Cuántas personas asisten al evento:		Si habrá invitados especiales o externos al colegio, de dónde vienen y porqué participan en el evento:			
<b>LOGÍSTICA</b>					
<b>MOBILIARIO</b>	<b>Cant.</b>	<b>FORMACIÓN</b>			Observaciones generales que quiera especificar para el evento:
Silla normal		Exámen (mesa+silla) <input type="checkbox"/>	Si eligió "otro", describa la formación:		
Silla pequeña		Herradura <input type="checkbox"/>			
Mesa normal		Auditorio <input type="checkbox"/>			
Mesa pequeña/mitad		Flor <input type="checkbox"/>			
Tablón		Mesa silla al frente <input type="checkbox"/>			
Podio		Otro: <input type="checkbox"/>			
Otro:					
<b>EQUIPO AUDIOVISUAL</b>	<b>Cant.</b>	<b>EXTRAS</b>	<b>PERSONAL DE APOYO</b>		
Pantalla		Toldo <input type="checkbox"/>	Sistemas <input type="checkbox"/>		
Cañón		Manteles <input type="checkbox"/>	Apoyo que debe dar:		
Laptop		Fotógrafo interno <input type="checkbox"/>			
Micrófono		Café <input type="checkbox"/>	Mantenimiento <input type="checkbox"/>		
Bocinas		Agua <input type="checkbox"/>	Apoyo que debe dar:		
Extensión eléctrica		Galletas <input type="checkbox"/>			
Rotafolio		Alimentos <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>		
Pintarrón blanco		Otro: <input type="checkbox"/>	Apoyo que debe dar:		
Pizarrón de tela					
<b>Vo.Bo.</b>		<b>Autoriza</b>		<b>Autoriza</b>	
<b>Director de Nivel /Área</b>		<b>Director General</b>		<b>Director Administrativo</b>	
<b>Recibido Relaciones Públicas:</b>					
		firma y fecha			

**Anexo 12.- FORMATO PARA LA REQUISICIÓN DE JUNTAS Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

**Código de reporte RJA\_07**

		<p align="center"><b>Actividades académicas</b></p> <p align="center"><b>TODO EVENTO DEBE SOLICITARSE CON 5 DÍAS DE ANTICIPACIÓN</b></p> <p align="center"><b>DE LO CONTRARIO NO SE GARANTIZA SU REALIZACIÓN</b></p>					
Nombre y propósito del evento:						Fecha de solicitud	
Fecha (s) del evento:		Horario del evento: de: a:		Nombre completo del responsable que organiza el evento:			
<b>Lugar del evento:</b>		Salón <input type="checkbox"/>		Nombre y ubicación:		Cocina de Primaria <input type="checkbox"/>	
<b>Tipo de evento</b>		Evento dirigido a		Equipo a utilizar		Extras	
Clase	<input type="checkbox"/>	Alumnos	<input type="checkbox"/>	Pantalla	<input type="checkbox"/>	Fotógrafo interno	<input type="checkbox"/>
Junta informativa	<input type="checkbox"/>	Padres de familia	<input type="checkbox"/>	Cañón	<input type="checkbox"/>	Café	<input type="checkbox"/>
Conferencia/Taller	<input type="checkbox"/>	Profesores	<input type="checkbox"/>	Laptop	<input type="checkbox"/>	Agua	<input type="checkbox"/>
Exposición	<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="checkbox"/>	Sonido	<input type="checkbox"/>	Galletas	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	Número de asistentes:		Micrófono	<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="checkbox"/>
<b>Acomodo del mobiliario y requerimientos especiales en el salón:</b> 							
Vo. Bo.		Autoriza		Autoriza			
Director de Nivel/Área		Director General		Director Administrativo			
<b>Recibido Relaciones Públicas:</b>							
firma y fecha							

### **Anexo 13.- MANUAL PARA EL ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS Y VINCULACIÓN, QUE INCLUYE LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL ÁREA, ASÍ COMO SU POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN**

**Código de reporte MFARPV\_09**

Debido al formato, extensión y cláusula de privacidad que impide la divulgación pública del Manual del ARPV, en este documento se presenta la portada, el objetivo del manual y se reporta el índice de contenidos de este producto.

Este manual busca homologar, integrar y facilitar la gestión de las relaciones públicas y la vinculación para lograr que los miembros de la comunidad escolar sepan en qué consiste esta labor y tengan referentes para la toma de decisiones que les ayuden a elevar la calidad y excelencia educativa que distinguen a nuestro Colegio.

Es un referente en la inducción y actualización para los miembros de la comunidad escolar presentes y futuros y busca ser un marco normativo y operativo para la toma de decisiones.

Está disponible para la consulta de cualquier miembro de la comunidad escolar y está sujeto a revisiones periódicas para su actualización y mejora.

#### **Portada:**



## Índice:

Introducción y objetivo.....	¡Error! Marcador no definido.
Marco de fundamentación .....	¡Error! Marcador no definido.
Colegios alemanes en el extranjero ZfA .....	¡Error! Marcador no definido.
Las Relaciones Públicas en el Colegio Alemán de Guadalajara, A.C.....	¡Error! Marcador no definido.
La Vinculación en el Colegio Alemán de Guadalajara, A.C. ....	¡Error! Marcador no definido.
Públicos a los que atiende la labor de relaciones públicas y vinculación.	¡Error! Marcador no definido.
Público Interno .....	¡Error! Marcador no definido.
Público Externo .....	¡Error! Marcador no definido.
Público mixto.....	¡Error! Marcador no definido.
ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS Y VINCULACIÓN DEL COLEGIO ALEMÁN DE GUADALAJARA, A.C.....	¡Error! Marcador no definido.
Visión.....	¡Error! Marcador no definido.
Misión .....	¡Error! Marcador no definido.
Meta.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo general: .....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos específicos: .....	¡Error! Marcador no definido.
El Área de Relaciones Públicas y Vinculación en el organigrama institucional.....	¡Error! Marcador no definido.
Ejes de trabajo .....	¡Error! Marcador no definido.
1.- Imagen y comunicación .....	¡Error! Marcador no definido.

1.1.- Página Web y Redes Sociales .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.- Publicación de información.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.- Manual de identidad gráfica .....	¡Error! Marcador no definido.
2.- Promoción y publicidad –Marketing- .....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.- Anuario.....	¡Error! Marcador no definido.
3.- Eventos .....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.- Eventos especiales .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.- Gestión de espacios y logística .....	¡Error! Marcador no definido.
Formato de requisición de eventos .....	¡Error! Marcador no definido.
4.- Ex Alumnos .....	¡Error! Marcador no definido.
5.- Procuración de Fondos.....	¡Error! Marcador no definido.
Funciones del personal en el Área de Relaciones Públicas y Vinculación.....	¡Error! Marcador no definido.
Descripciones de puesto.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

## **Anexo 14.- PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA EL CICLO 2014-2015**

**Código de reporte PAT\_10**

Se muestra el contenido general, los gráficos y esquemas han sido suprimidos por acuerdos de privacidad.

### **ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS Y VINCULACIÓN PLAN DE TRABAJO CICLO ESCOLAR 2014-2015**

#### **Visión**

Proyectar la esencia de nuestro Colegio, haciéndola compatible con los fines del proyecto educativo, logrando una acertada y coherente percepción tanto interna como externa para así administrar y mantener la credibilidad e imagen positiva con el entorno.

#### **Misión**

Somos el área que fortalece la identidad institucional valiéndose de estrategias planificadas, de acciones, de políticas, de la difusión y promoción del quehacer pedagógico y escolar; basada en la comunicación bidireccional que escucha y atiende las necesidades de nuestra comunidad educativa y de la sociedad.

#### **Meta**

Consolidar la presencia institucional y la proyección de una imagen coherente del Colegio, a través de acciones programadas y consistentes para lograr persuadir y motivar a la comunidad escolar y a la opinión pública para que se integren al proyecto educativo de excelencia que ofrece la organización.

#### **Objetivo general:**

Promover la actividad del Colegio, mostrar las cualidades de su apuesta pedagógica y lograr que la comunidad se comprometa con el progreso de la institución como resultado de una adecuada percepción y fortalecida relación con la sociedad.

#### **Objetivos específicos:**

- Promover el buen uso de los elementos de la imagen institucional entre la comunidad escolar y en la difusión al exterior.
- Promover una adecuada vinculación entre el Colegio y la comunidad
- Establecer y mantener comunicación constante con los medios internos y externo de la Institución.
- Establecer y mantener relaciones armónicas con los integrantes de la comunidad escolar.
- Proyectar una imagen y positiva de la Institución ante los organismos oficiales con los cuales se tenga relación directa o indirecta.
- Proveer el apoyo logístico para los eventos de los distintos niveles institucionales.
- Coordinar los eventos especiales institucionales.
- Desarrollar estrategias de comunicación efectiva en medios digitales y presenciales que tengan alcance interno y global.

### Programa de trabajo por ejes

Eje de Trabajo	Objetivo	Estrategias anuales	Presupuesto Anual
Imagen y comunicación	Fomentar y supervisar el cuidado de la imagen del Colegio al interior y al exterior. Generar notas informativas, cobertura en fotos y video, cartas, comunicados para dar a conocer las actividades escolares entre la comunidad interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y supervisar el uso adecuado de los logotipos del Colegio, de acuerdo al Manual de Identidad Gráfica institucional.</li> <li>- Coordinar la contratación y producción de anuncios en suplementos especializados en periódicos de la ZMG.</li> <li>-Generar contenidos relevantes para que sean publicados como artículos no pagados en los principales diarios de la ZMG.</li> <li>- Coordinar la publicación de cualquier anuncio, esquila, comunicado y otros artículos de difusión en medios impresos y digitales internos y externos.</li> <li>- Publicación de un boletín virtual mensual que dé cuenta de las actividades pasadas y futuras del Colegio. Dirigido a: empleados, padres de familia y exalumnos.</li> <li>- Vinculación para fomentar y estrechar relaciones con: Colegios alemanes y suizo en México; universidades de la ZMG, organismos empresariales, autoridades consulares alemanas, organismos sociales y de colonos.</li> <li>-Impulso de iniciativas mediáticas –redes sociales, presencia en otros medios de comunicación- que difundan la riqueza del Colegio.</li> <li>- Selección y coordinación de elaboración de artículos promocionales, materiales gráficos en físico y electrónicos, impresos en pequeño y gran formato,</li> </ul>	\$ 50,000.00

		que posicionen la identidad del Colegio al interior y al exterior.	
Promoción y publicidad	Generar estrategias de mercadotecnia y publicidad para dar a conocer al Colegio al exterior, posicionarlo entre potenciales aspirantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección y representación en exposiciones dirigidas al sector educativo que sean convenientes para el Colegio.</li> <li>- Coordinar las campañas promocionales para nuevas inscripciones en Kindergarten tanto en medios como presenciales.</li> <li>- Coordinar las visitas guiadas por el Colegio para las familias prospecto.</li> <li>- Coordinación de elaboración y distribución de material promocional y folletería que dé a conocer al Colegio entre potenciales aspirantes.</li> </ul>	\$ 100,000.00
Anuario	Generar un documento de identidad y recuperación histórica del ciclo escolar que permanezca en el tiempo y que eleve el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación y desarrollo de la planeación de la estructura, del contenido y presentación del anuario.</li> <li>-Contacto y búsqueda de proveedores que logren plasmar con calidad el contenido, que sean formales en tiempos de entrega y se ajusten al presupuesto del Colegio.</li> <li>-Generar contenido informativo y fotográfico sobre aquellas actividades que reflejen la riqueza de la vida escolar y que contribuyan al recuento memorístico.</li> <li>- Coordinar la entrega de material de parte de los colaboradores.</li> <li>- Coordinar e integrar las sesiones de revisión y selección del material a publicar.</li> <li>- Coordinar la toma de fotografías de los grupos de todos los niveles.</li> <li>- Coordinar el proceso de elaboración hasta la entrega del producto a los padres de familia.</li> </ul>	\$ 250,000.00
Página web y redes sociales	Fortalecer la tarjeta de presentación digital ante el mundo. Mantener al sitio web y las páginas en Facebook y Twitter con información oportuna, útil e institucionalmente adecuada que dé cuenta de la esencia y actividad del Colegio hacia el mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión completa del sitio para detectar aquellas secciones que deban ser actualizadas, mejoradas o modificadas. Hacer las correcciones correspondientes.</li> <li>- Coordinar la traducción de textos al alemán y su publicación</li> <li>- Generar notas informativas y publicar contenido sobre logros de alumnos, exalumnos, profesores así como de actividades relevantes en la vida del Colegio.</li> <li>- Tomar fotografías de las actividades de los niveles y de las acciones institucionales para crear y publicar fotogalerías.</li> <li>- Publicar contenidos en la página de Facebook y mantener un diálogo con la comunidad escolar a través de esta plataforma. Mantenerla actualizada.</li> </ul>	\$ 6,000.00



		- Publicar contenidos en la página de Twitter. Mantenerla actualizada.	
Eventos	Desarrollar y/o colaborar en la gestión de eventos de cada una de las áreas del Colegio con calidad y que favorezcan la distribución de recursos e integración armónica y justa de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar eventos dirigidos al personal del Colegio.</li> <li>-Colaborar y apoyar eventos de kinder, primaria, secundaria y preparatoria</li> <li>-Colaborar y apoyar eventos de Dirección General, Dirección Administrativa y del Consejo.</li> <li>-Implementar mejoras en las asignaciones y reservaciones de salones, auditorios, espacios disponibles para los eventos.</li> <li>-Coordinación permanente con las áreas de Mantenimiento y Sistemas para que sean colaboradores activos y funcionales en los eventos.</li> <li>-Supervisar el buen desarrollo de las actividades</li> <li>-Contacto permanente y negociaciones exitosas con los distintos proveedores para generar alianzas benéficas de dos vías.</li> <li>- Coordinación de eventos institucionales relevantes en el periodo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección BLI (29 de septiembre al 3 de octubre 2014)</li> <li>- Dinámica de integración Mundo Cuervo (13 de octubre)</li> <li>- Oktoberfest (8 de noviembre de 2014)</li> <li>- Reunión Nacional de Directores de Colegios Alemanes en el Extranjero (11 al 14 de noviembre de 2014)</li> <li>- Comida navideña para el personal (3 de diciembre de 2014)</li> <li>- Coorganización del Bazar Navideño (6 de diciembre de 2014)</li> <li>- Stand en Expo Tu Mejor Colegio (24 y 25 de enero 2015)</li> <li>- Copa Humboldt 2015 (18 al 22 de marzo 2015)</li> <li>- Comida del Día del Maestro (mayo del 2015)</li> <li>- Graduación de Bachillerato (junio del 2015)</li> <li>- Graduación de Primaria y Secundaria (junio del 2015)</li> <li>- Comida Fin de Ciclo Escolar (julio 2015)</li> </ul> </li> </ul>	
Procuración de Fondos	Colabora en la obtención de patrocinios, donativos y recursos para las actividades escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la búsqueda de patrocinios para el Oktoberfest 2014</li> <li>- Coordinar la búsqueda de patrocinios y gestión para la Copa Humboldt 2015</li> </ul>	0
Exalumnos	Crear y mantener una red activa de exalumnos que colaboren con su Colegio y contribuyan a su posicionamiento entre sus círculos de interacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar y ubicar esfuerzos realizados anteriormente con exalumnos</li> <li>-recuperar y/o integrar una base de datos de exalumnos</li> <li>-iniciar el contacto con ellos fomentando las reuniones sociales para el reencuentro y estrechar lazos</li> <li>-generar un sistema de comunicación para que sea un canal permanente de interacción entre los exalumnos y el Colegio.</li> </ul>	\$ 30,000.00
			Presupuesto total anual

## **Anexo 15.- MINUTA DE SESIÓN PARA PRESENTAR AL ARPV ANTE LA COMUNIDAD ESCOLAR**

**Código de reporte SPAT\_11**

Aunque las sesiones de trabajo no se desarrollaron como fueron planeadas, sí se aprovechó la reunión de inicio de ciclo escolar 2014-2015 para hacer la presentación del ARPV ante los miembros de la comunidad escolar e informar sobre el uso el formato de requisición de eventos y los criterios para la publicación de información en los medios institucionales y en el anuario.

Esta reunión se desarrolló el miércoles 13 de Agosto de 2014 en las instalaciones del Club Puerta de Hierro a las 8:30 horas. Fueron convocados y participaron los 134 empleados que integran el plantel docente y no docente del Colegio.

Sobre el ARPV, su titular y gestora del proyecto de intervención, hizo un recorrido para sensibilizar e introducir en la importancia de las relaciones públicas y la vinculación para la institución. Se indicó cuáles son los ejes de trabajo, explicando las principales características y alcances de cada uno. Además de especificar cuál es la ruta para la gestión y organización de eventos escolares, capacitar sobre el uso del formato y dar instrucciones para la publicación de información en medios institucionales y en el anuario escolar.

Esta parte de la reunión tuvo una duración promedio de 25 minutos, e incluyó la respuesta de algunas inquietudes por parte de los asistentes. Se utilizó como apoyo visual una presentación en *power point*. Aquí algunas fotografías de la presentación:



**Anexo 16.- EVIDENCIAS DE USO DEL FORMATO DE REQUISICIÓN DE EVENTOS  
POR PARTE DE LA COMUNIDAD ESCOLAR** Código de reporte URE\_15

Director General y Directora de Primaria poniéndose de acuerdo en el llenado del formato.



Directoras de  
Secundaria,  
Bachillerato y  
Kindergarten,  
revisan, acuerdan  
y usan el formato  
para la  
organización de

Ejemplos de formatos ya utilizados para distintas actividades escolares:

## Curso de capacitación para docentes

[illegible]

